



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.  
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATII20618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

**Año: X      Número: 2.      Artículo no.:44      Período: 1ro de enero al 30 de abril del 2023**

**TÍTULO:** La Gestión de Recursos Humanos frente a la aplicación de la Ley del Servicio Civil.

**AUTORA:**

1. Máster. Brenda Gabriela Sanga Coarite.

**RESUMEN:** Actualmente, en el Perú existen diferentes regímenes laborales en todo el sector público, lo que trae consigo una desigualdad en los derechos laborales que goza cada persona, y en algunos casos, se cae en la discriminación laboral que trae consigo la mala calidad en el servicio que se da a los usuarios. A través de los diferentes sindicatos e instituciones, se ha destacado como factor importante al capital humano; sin embargo, cada gobierno pretende dinamizar el servicio público, así como establecer metas de producción sin observar las condiciones laborales de los trabajadores, generando un variopinto panorama de soluciones que agudizan una situación aparentemente ignorada.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión de recursos humanos, ley servir, clima laboral.

**TITLE:** Human Resources Management against the application of the Civil Service Law

**AUTHOR:**

1. Master. Brenda Gabriela Sanga Coarite.

**ABSTRACT:** Currently, in Peru there are different labor regimes throughout the public sector, which brings with it an inequality in the labor rights that each person enjoys, and in some cases, it falls into labor discrimination that brings with it the poor quality of the service that is given to users. Through the different unions and institutions, human capital has been highlighted as an important factor; However, each government tries to boost public service, as well as establish production goals without observing the working conditions of workers, generating a diverse panorama of solutions that exacerbate an apparently ignored situation.

**KEY WORDS:** Human resources management, law to serve, work environment.

## **INTRODUCCIÓN.**

En Perú, se tiene trabajadores con el mismo cargo y diferente remuneración (por ejemplo, un trabajador 728 percibe una remuneración distinta al personal CAS a quien no se le reconocen todos sus beneficios laborales). Ferreiro (2020) manifestó, que las destrezas y la capacidad de todas las personas son muy importantes en todo tipo de institución, por lo que el valor humano juega un rol importante para resaltar las cualidades del personal a fin de contar con una estructura organizacional basada en proyectos estratégicos, convirtiendo a la organización en exitosa, y siendo así, el estado debe poner como prioridad revalorar la gestión de recursos humanos.

Conforme lo señala Pedraza (2020), no se puede ignorar la importancia que tiene el manejo del valor intangible que se tiene en toda institución; básicamente, el capital humano, a través de activos intocables como ser la sapiencia de los trabajadores y el conocimiento de estos, genera un impacto positivo en toda organización; por lo tanto, surge la pregunta, ¿es posible mantener una adecuada gestión de recursos humanos con condiciones laborales diferentes para cada régimen laboral? peor aún, es el mismo estado que aparentemente estaría cometiendo un terrible abuso laboral con su personal al no establecer los mecanismos para aplicar la Ley del servicio civil.

Para responderlo, hay que entender la definición de una buena política de gestión de recursos humanos; Didier (2019) señala, que para tener una adecuada política de gestión de recursos humanos, se debe desechar todo acto discriminatorio que genera una enorme brecha entre los trabajadores, y para ello es importante, que sea el estado que evalúe de manera razonada una estrategia, que permita identificar los principales factores que son el problema para desterrar dichas prácticas anti laborales; es por eso, que la finalidad de este artículo es argumentar sobre la importancia de aplicar una adecuada política de gestión de recursos humanos, desterrando todo tipo de discriminación laboral materializado a través de los diferentes regímenes laborales que tiene el estado, incorporando para ello, a todo el personal a la Ley Servir, considerando que si se busca aplicar una verdadera responsabilidad social económica, específicamente el eje condiciones laborales, se debe quitar toda brecha que nos aleje del mismo, lo que traerá como resultado, beneficiar a toda la sociedad con un buen servicio dado a través de trabajadores bien remunerados, haciendo que las instituciones cumplan de esta forma sus objetivos estratégicos.

## **DESARROLLO.**

Lo resaltante de una buena gestión de recursos humanos en toda organización está estrechamente ligada al buen servicio que se debe brindar a la ciudadanía; tal es así, que si un trabajador no cuenta con las herramientas suficientes para desempeñar sus funciones, no podremos alcanzar la verdadera transformación tecnológica; si un trabajador no tiene las condiciones laborales básicas tampoco podemos exigir que pueda brindar un buen servicio, y esto se destapó en la pandemia, ya que varios trabajadores se vieron en la necesidad de adquirir equipos tecnológicos para desempeñar sus funciones sin tener recursos económicos suficientes para ello; esto debido, a las notorias diferencias en la remuneración que trae consigo lo variopinto de los regímenes laborales que hay en el Perú, generando que el servicio en las diferentes instituciones del estado se paralice por varios meses, afectando a la ciudadanía.

Para la aplicación de una adecuada gestión de recursos humanos, se deben identificar las razones por las cuales las instituciones vienen aplicando diferentes regímenes laborales para contratar a su personal, pese a contar con la ley del servicio civil.

Para Fayol (1980), se estableció por primera vez las áreas de la empresa siendo estas a) producción, b) ventas, c) compras, d) finanzas y e) personal, y se fijó las funciones administrativas, siendo estas la planeación, la organización, la coordinación, el mando y el control; con este aporte, se determinan realmente los cimientos para desarrollar un visión y diseñar una estrategia adecuada en las instituciones, que se caracterizó por el énfasis al capital humano, y por ende, a la obtención de una buena gestión de recursos humanos.

Podemos acotar, que también es necesario fortalecer la atención al usuario por parte del personal que labora en las diversas entidades públicas, que podrían implicar inclusive el establecimiento de un sistema disciplinario ágil, transparente y oportuno; tal es así, que la Ley del Servicio Civil podría ser la salida, ya que con su aplicación inclusive permite contar con un Tribunal del Servicio Civil, y que conforme a Paiva (2020), en dicho Tribunal se han expedido diferentes pronunciamientos que uniformizan criterios laborales, permitiendo que los trabajadores tengan una base respecto a dichos temas, contribuyendo así a garantizar el debido procedimiento sancionador.

Así también, se debe brindar capacitaciones vinculadas a la atención a la ciudadanía, que actualmente no requiere de mayor presupuesto o gasto, ya que se podrían aplicar capacitaciones virtuales, otorgando incentivos (diplomas de reconocimiento, resoluciones de felicitación, entre otros) a los trabajadores que brinden un buen servicio.

No se aprecia interés, por parte del gobierno, de dar una mayor asignación presupuestal para erradicar los diferentes regímenes laborales e impulsar la incorporación de todo el personal que labora en el sector público y se incorpore a la ley SERVIR; el mismo que permitiría principalmente mejorar el servicio que se brinda.

Tal como lo sostiene Torres (2018), habrían transcurrido más de cinco años desde que se publicó los lineamientos para el tránsito de los servidores del sector público al servicio civil, y sin embargo, aún no se materializa el mismo; asimismo, Alva et al. (2018) expresan, que la no aplicación de la Ley SERVIR solamente ha desnudado la ausencia de voluntad del estado de erradicar la discriminación laboral, ya que la tan ansiada reforma no mostraría mayores avances.

Resulta indispensable, que el estado de un vistazo a la actual situación laboral que viven cientos de trabajadores en el sector público a fin de erradicar por completo todo viso de discriminación laboral, más aún si el actual congreso recientemente ha aprobado una Ley que erradica el régimen discriminatorio CAS en todo el sector público, dando cabida al debate de este problema.

En el Perú, la aplicación del servicio civil no debe quedarse en una mera ley, ya que el verdadero sentido que tiene es generar mejores condiciones laborales, destacando la meritocracia y garantizando un debido procedimiento a favor los trabajadores.

### **Marco Teórico.**

Luego de realizar revisiones de diferentes documentaciones, se analizó y reconoció los previos internacionales. Rincón (2021), en su estudio concluyó, que el respeto a las condiciones laborales de los servidores traerá efectos positivos en el sector público, ya que tendremos empleados motivados en el desempeño de sus funciones.

Ferreiro (2020) sostiene, que el factor humano es indispensable en toda empresa o entidad del estado; por ende, no podemos ignorar la calidad de las condiciones laborales que les damos a los servidores. Por su parte, Didier (2019) señala, que la no aplicación de la Ley Servir a todos los servidores del estado podría considerarse como un acto de discriminación laboral, trayendo consigo la falta de respeto a los derechos laborales por parte del estado.

Peláez (2018) establece, que si en el estado se desea alcanzar un buen desempeño de los diferentes servidores, pongamos en práctica una verdadera gestión de recursos humanos; por su parte,

Triguero-Sánchez & Peña-Vinces (2011) indica, que no se puede buscar obtener un buen desempeño laboral si no existe el respeto a los derechos laborales.

Respecto a los previos nacionales tenemos a Suarez Cruz (2019), que en su investigación determinó, que para la aplicación de la Ley Servir se debe informar a los servidores sobre los alcances y beneficios, evitando el recelo para migrar a este régimen. Según Torres (2018), la falta de unificación de criterios para el tránsito de los servidores a la Ley Servir por parte de los 19 ministerios, no ha permitido su aplicación hasta el momento.

Ahora en el siglo XX germinó la palabra gestión de recursos humanos, su concepto asociado a diversas actividades de recursos humanos; esta definición hoy se ve reflejada en la realidad cotidiana de las organizaciones públicas y privadas.

En ese contexto, muchos autores han analizado y teorizado sobre la gestión de los recursos humanos, afirmando que ésta incluye normas y prácticas que perturban el ambiente institucional y de los empleados; sin embargo, la gestión de recursos humanos es también un ejercicio prudente destinado a mejorar y preservar el coraje, la experiencia, la salud, el conocimiento y las habilidades de los empleados; asimismo, la gestión de recursos humanos gestiona las habilidades efectivas de un empleado que forma parte de una organización. El talento de las personas de una organización es un medio para llegar a los empleados a alcanzar metas específicas que están directa o indirectamente relacionadas con el puesto de trabajo. La capacidad y competitividad del personal de servicio es diferente a los demás.

Según Chiavenato (2011), la gestión de recursos humanos es la actividad de los expertos y contratistas que tienen derecho a gestionar los representantes de la capacidad en la organización para llevar a cabo las actividades o procesos asignados a los empleados en un puesto determinado y se requieren políticas y prácticas específicas. Las habilidades y la experiencia política necesarias para formar una actitud relacionada con el talento de "trabajador" o empleado relacionado con un

puesto en una organización incluyen el proceso de evaluación de empleados, como reclutamiento, elección, capacitación, premios y evaluación.

En cuanto a la motivación, Chiavenato (2011) la define como “el efecto del intercambio entre el empleado y su entorno”. El autor afirma que el entorno de vida de una persona le permite interactuar en una variedad de situaciones; en otras palabras, en un ambiente de trabajo solidario, las personas se sienten motivadas para realizar sus actividades.

Por su parte, como argumenta el autor Maslow (1943), para que una persona se sienta motivada debe satisfacer sus necesidades fisiológicas o biológicas básicas, como son la alimentación, el sueño, la comida, el alojamiento, etc. Del mismo modo, existe una necesidad de seguridad, que incluye el hecho de que la persona esté protegida y protegida de todos los peligros. La necesidad social es que la persona es muy sociable, y por tanto, necesita aceptación, amistad, amor y cariño.

También se tienen en cuenta las necesidades de respeto, incluidos los aspectos relacionados con la forma en que se valora y se percibe a una persona. Se asocia con la fama, el prestigio y la aprobación en la sociedad. Es imposible no mencionar la necesidad de autodisciplina.

Se basa en el cumplimiento de las aspiraciones del individuo, permitiéndole ser consciente de sí mismo en todos los aspectos. El comportamiento de un individuo está influenciado solo por necesidades no satisfechas y las dirige hacia el logro de metas personales. Las necesidades básicas son las necesidades de seguridad y las necesidades fisiológicas, están relacionadas con su supervivencia individual.

### **Gestión de Recursos Humanos en el Perú.**

Según la función pública, SERVIR aclara que la administración de RRHH está enfocada a desarrollar una estrategia para un funcionario público y se basa en una serie de normas respecto a su administración o gestión. Un pilar importante en cualquier organización es el potencial humano, y en este sentido, las actividades que desarrollan las personas para el crecimiento de la organización

son el compromiso de los empleados.

Los recursos humanos están enfocados a la ejecución y actividades fundamentales de la institución, y que la gestión de las competencias del personal es un pilar importante para el buen desarrollo de una organización.

Chiavenato (2011) afirma, que el concepto de gestión de recursos humanos es un conjunto de estrategias y acciones importantes encaminadas a solucionar problemas del puesto directivo en relación con las personas y sus capacidades. Para el mismo autor, la administración de recursos humanos es una actividad eficaz que se dirige a enfocar, evaluar, capacitar y premiar a las personas que integran la organización. El director de RRHH participa en la entrevista, reclutamiento, capacitación y selección de personal.

Hoy en día, las organizaciones exitosas se consideran exitosas cuando los gerentes desarrollan la gestión de personas considerando adecuadamente a cada persona de la organización, fomentando las habilidades, conocimientos, conductas, valores, y alineándolos con la misión de la organización. En cuanto a la selección de talentos, se describen en detalle los principales métodos de gestión del talento, proceso que se entiende como una secuencia de pasos que aportan valor a las personas. El trabajo tiene lugar en el tiempo y el espacio.

Sobre la gestión del talento humano, Chiavenato (2011) la resume en seis (6) procesos básicos, denominados “admisión de personas, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo”, siendo estos procesos específicos de cada organización, estudiados de acuerdo a la situación, pues depende de aspectos como la cultura, las características del contexto ambiental, el negocio, la tecnología utilizada, los procesos internos, y otra infinidad de variables importantes.

En cuanto a la relación entre servidor y administración pública, De la Cruz (2020) expresa, que los servidores que se vinculan con la Administración Pública, a través de un contrato, mantienen una relación jurídica entre ambos, misma que se regirá por los términos y condiciones contenidos en la



manifestación bilateral de voluntad que el contrato significa; sin embargo, también existe una relación especial del servidor público frente a la Administración, el mismo que surge cuando el servidor público es investido de la función pública; interesa por ello, conocer y determinar cuál es la naturaleza jurídica de la relación que se establece entre el servidor público y la Administración Pública.

Los servidores públicos presentan una característica diferente de los demás ciudadanos, por la naturaleza jurídica de la relación jurídica establecida entre la Administración y los servidores públicos; esa relación entre el individuo y la Administración carece de proyección fuera del ámbito de la esfera administrativa de que se trate, pues mientras que en el procedimiento administrativo sancionador hablamos de una sujeción general donde el administrado es un infractor común; en el régimen disciplinario de las entidades públicas se habla de una especial sujeción donde el infractor es el funcionario o servidor público (De la Cruz, 2020).

En este sentido, la creación de SERVIR, específicamente su norma de creación, recoge lo expuesto en la Carta Iberoamericana de la Función Pública para justificar su existencia y resaltar la importancia de iniciar el camino a la obtención de un mejor desempeño por parte del servicio civil; el modelo de Longo para la estructuración de sus órganos de línea en lo concerniente a planificación de la política de recursos humanos del Estado y la gestión del rendimiento; y la experiencia chilena para la construcción de un órgano que se aboque al diseño e implementación de un modelo de gerentes públicos.

Existen diversos enfoques que buscan explicar el proceso comprendido por las diferentes acciones que engloba una política pública. Algunos autores optan por graficar esas acciones a través del modelo lineal de etapas, otros por el ciclo de fases. Entre las opciones existentes, la propuesta de Kingdon (2002) resulta una de las más didácticas para ayudar a explicar los diferentes estadios por los que transita una iniciativa hasta concretizarse en una política pública.

El marco analítico propuesto por ese autor se sustenta, en al menos cinco fases: construcción de la agenda, propuesta de alternativas de solución al problema público identificado, elección de una de las alternativas, implementación de la opción seleccionada, y evaluación de la política (Kingdon, 2002). Si bien existen críticas hacia esa estructura de fases, la propuesta constituye un instrumento simple y útil; sin embargo, no debe perderse de vista que las fases propuestas no constituyen un retrato preciso de la dinámica real del proceso de las políticas públicas, pudiendo presentarse en un orden distinto al modelo teórico propuesto.

Acercas de la implementación de una política, específicamente sobre la ejecución de la política del servicio civil, Costa y Waissbluth (2007) desarrollan un balance a partir de la experiencia de la implementación del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile. El análisis de los primeros años de esa política los lleva a considerar una serie de factores que pueden explicar los avances logrados, entre los que destacan la normativa, algunas tendencias internacionales, el sistema de monitoreo creado, las remuneraciones propuestas, y el liderazgo político ejercido.

Para el caso de la reforma del servicio civil en el Perú, Iacoviello (2014) manifiesta, que esta viene tratando de ir más allá de la legislación, intentando plasmar, en la práctica, líneas de reformas concretas e incrementales; sin embargo, al ya encontrarse en un plano real, esas acciones vienen sorteando algunos peligros latentes.

Una de esas amenazas, y tal vez la más relevante, es la asociada a la práctica frecuente de encarar reformas estructurales sólo con el diseño de complejos marcos normativos, que luego ni siquiera son reglamentados, y muchos menos, implementados. La otra tiene que ver con el reto de poner en práctica una estrategia de implementación para la cual el propio servicio civil no cuenta con las condiciones ni capacidades de acuerdo con las expectativas creadas en la fase de diseño (Iacoviello, 2014). En ese sentido, la misma autora plantea de modo general, para el caso de la política del servicio civil peruano, los obstáculos a los que se tiene que enfrentar una propuesta ideal cuando es

aterrizada al plano de la realidad.

De acuerdo con la Ley No. 30057 DS N° 040-2014 PCM de las disposiciones generales, especialmente el procedimiento del sistema oficial de deberes humanos en organizaciones estatales; su propósito es introducir fondos para tener en cuenta las áreas legales de los recursos humanos para administrar el régimen administrativo, utilizada en las partes mencionadas anteriormente.

El régimen administrativo de la gestión del potencial humano se conceptualiza como una técnica de planificación, ordenando y desarrollando el régimen de servicios civiles, a través de una serie de orientaciones, principios, métodos, tecnología y recursos, que se utilizan en las corporaciones estatales en el campo de la gestión del potencial humano.

Teniendo en cuenta los subsistemas orientados, debe mencionarse, que la ubicación en que las oficinas de recursos humanos deben implementarse en el gobierno deben ser desarrolladas e implementadas por SERVIR; de la misma manera, debe promover el desarrollo de regímenes internos útiles para que el gobierno siga los pasos exactos para lograr los objetivos propuestos por el estándar.

La Ley del Servicio Civil prevé modificaciones a las condiciones de trabajo para establecer y optimizar la gestión del potencial humano en las instituciones públicas, permitiendo el acceso a mejores prácticas laborales e incidiendo en la productividad en beneficio de la sociedad. La enmienda tiene como objetivo establecer un sistema unificado de gestión de la fuerza laboral, reduciendo así la confusión y las diferentes reglas del juego que D. L. N ° 276 los derechos de carrera administrativa y remuneración a nivel estatal; como D.L. el sistema de trabajo No. 728 de una actividad específica, y D.L. N ° 1057 Sistema especial de acuerdos de gestión de servicios.

La Ley de Servicio Civil No. 30057 tiende a proteger las ventajas del gobierno de recursos humanos; su objetivo es tener personal talentoso y capacitado para implementar las ubicaciones del sector público. La reforma beneficia a los ciudadanos al sector público y al servicio civil; del mismo

modo, persigue la validez y virtud de las instituciones públicas, contribuyendo al régimen estatal para la derivación y evaluación del año; de la misma manera, tiene la intención de tener una cadena en la política estatal, con el apoyo de la estabilidad de los directores más efectivos y la baja rotación de los empleados competentes en esta posición, al igual que la constancia de los rangos promedio, lo que admitirá la extensión y la estabilidad del trabajo de los trabajadores estatales, y por lo tanto, las acciones estatales.

### **Discusión.**

La discusión parte desde el interés que viene mostrando el estado peruano para la aplicación de la Ley SERVIR en todo el sector público y la disponibilidad presupuestaria para materializar dicha implementación; todo ello constituye un esfuerzo que también implica el apoyo de los diferentes sindicatos, dejando de lado cualquier interés particular.

Del estudio efectuado se aprecia, que el estado ha ignorado la responsabilidad social empresarial desde la óptica laboral, resultando indispensable que se gire la mirada hacia el trabajador, para lo cual debe considerar alcanzar una mayor asignación presupuestaria que permita incorporar a todo su personal en un solo régimen laboral, en este caso a la ley SERVIR, otorgando mejoras salariales e incentivos, así como capacitaciones sobre atención al usuario, lo que generará un servicio de calidad a favor de la sociedad; existen muchísimas ventajas que podrían obtener los trabajadores al incorporarse a la ley SERVIR en relación a la situación actual, y no se puede pretender alcanzar metas de producción a costa del trabajador.

### **CONCLUSIONES.**

La adecuada aplicación de una gestión de recursos humanos en Perú se logrará con la incorporación de todo el personal del sector público a la Ley SERVIR que permitirá tener un solo régimen laboral sin distinción alguna; se establecen evaluaciones de desempeño para todos los trabajadores, lo que

va a permitir tener una capacitación inclusive para los que no tengan buenos resultados en las evaluaciones; además de ello, a través de estas evaluaciones se podrá mejorar nuestros ingresos y lograr ascensos; este aspecto es favorable, ya que motivará que todos nos capacitemos de manera constante y se alcance una competitividad en la administración pública, materializándose de esta forma, la tan ansiada meritocracia no viendo al estado como el obligado a dar todo sin nada a cambio, en el sentido que mínimamente si se busca un aumento salarial, entonces los trabajadores también deberán capacitarse para ser mejores profesionales.

Máxime de ello, es indispensable dejar de lado el padrinazgo, respetando que todo puesto público deba ser ocupado observando rigurosamente la meritocracia, no siendo aceptable que en pleno siglo 21 existan en las diferente entidades públicas altos cargos que son ocupados con el sesgo “confianza”, toda vez que esto abre las puertas a todo tipo de acto de corrupción, dando el mensaje a nuestros jóvenes que para lograr ingresar a la carrera pública necesariamente deben contar con un carnet de militante en algún partido, lo cual desnaturaliza la finalidad del servicio público.

Si bien es cierto, el legislador optó por la aplicación del modelo Weberiano, sin darse cuenta que primeramente se debe lograr la satisfacción de los derechos subjetivos de todo servidor público, para que se pueda tener en la administración pública un buen servicio; por lo que para alcanzar ello, se debe tener como lineamiento: a) la apertura para que todos puedan ascender, b) estabilidad, y c) garantizar el aumento salarial; si se aplican tales lineamientos, se podrá tener un servicio de calidad por parte del servidor público.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

1. Alva, J.; G. Arriola y V. Ramos (2018) Entre el entusiasmo y la indiferencia. Expectativas y acciones de la baja y mediana burocracia frente a la Reforma del Servicio Civil en dos ministerios peruanos. *Politai: Revista de Ciencia Política*, Año 9, segundo semestre, N° 17: pp. 90-118. <https://doi.org/10.18800/politai.201802.003>

2. Chiavenato, I. (2011) Administración de recursos Humanos. [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
3. Costa, R. Y Waissbluth, M. (2007) Tres años del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: balance y perspectivas. Serie Gestión. Chile, número 94, pp. 1-39.
4. De la Cruz, H. O. (2020). Los regímenes laborales y la ley servir (Vol. 5). Revista de derecho, Universidad Nacional del Altiplano de Puno.
5. Didier, P. N. (2019). Discriminación laboral desde Recursos Humanos: Un debate técnico pendiente. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5713/571360739001/index.html>
6. Fayol, H. (1980). Administración general e industrial. Buenos Aires: Editorial El Ateneo
7. Ferreiro, S. F. (2020). La formación y la gestión del talento en las empresas más valoradas en recursos humanos en España. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422019000400010&lang=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422019000400010&lang=es)
8. Iacoviello, M. (2014) Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
9. Kingdon, J. (2002). Agendas, Alternatives, and Public Policies. Segunda Edición. Estados Unidos: Pearson.
10. Ley N°30057, Ley del Servicio Civil. Lima, de 2014 (2014, 13 de junio). Presidencia del Consejo de Ministros. <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/118474-30057>
11. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review. pp. 370-396.
12. Paiva, G. D. (2020) Las faltas disciplinarias previstas en la Ley del Servicio Civil: análisis y experiencias. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7526288>

13. Pedraza, M. N. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672020000100105&lang=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672020000100105&lang=es)
14. Peláez, L. J. D. (2018). Linking socioemotional wealth, human resource management, and performance in family firms. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=249523>
15. Rincón, F. J. R. (2021). Estudio de las relaciones de empleo en las cooperativas españolas. REVESCO: revista de estudios cooperativos, (139), 51-60.
16. Suarez Cruz, J. (2019). Implementación de la ley del servicio civil y desempeño laboral de los trabajadores de la Marina de Guerra del Perú–Lima, 2018.
17. Torres, B. V. (2018) La reforma del servicio civil en el Estado peruano: análisis de los factores que explican los avances de un proceso que sigue constituyendo un desafío. Politai, 9(17), 147-175. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/politai/article/view/20456>
18. Triguero-Sánchez R. & Peña-Vinces, J. C. (2011). Diversidad entre empleados y mejoras en el rendimiento de las organizaciones: Un modelo de gestión de recursos humanos. Madrid, España. Escuela de Organización Industrial Press.

#### **DATOS DE LA AUTORA.**

1. **Brenda Gabriela Sanga Coarite.** Magister con mención en Derecho Penal por la Universidad Privada de Tacna. Cursa sus estudios de doctorado en la Universidad Cesar Vallejo. Actualmente labora en la Dirección Distrital de Defensa Pública de Tacna, Perú, cumpliendo funciones de Directora. Correo electrónico: [brendasanga30@gmail.com](mailto:brendasanga30@gmail.com)

**RECIBIDO:** 9 de noviembre del 2022.

**APROBADO:** 6 de diciembre del 2022.