# UNIVERSIDAD NACIONAL
# “SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”

## FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

# “FACTORES DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MARCOS, ANCASH. 2013”

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTORES**:**

Bach. Anggy Rocio Quiñones Guio

Bach. Guido Elmer Uribe Cornelio

Asesor: Mag. Félix Antonio Lirio Loli

HUARAZ – PERÚ

2013

MODALIDAD PROGRAMA DE TITULACIÓN PROFESIONAL 2013

# Dedicatoria

.

*A mi familia por ser el principal*
*motor que impulsa mi vida.*

***Anggy.***

*A mi familia que siempre me apoya*
*y motiva para poder lograr mis*
*metas.*

***Guido.***

# Agradecimiento

*A Dios por lograr esta gran meta, y guiar nuestros pasos.*

*A nuestros docentes por la motivación de construir un mundo mejor a partir del conocimiento que supimos cosechar en las aulas.*

*A nuestros profesores por su paciencia, colaboración, ayuda y palabras alentadoras en los momentos difíciles.*

*A la Municipalidad Distrital de San Marcos y su talento humano, por su receptividad y enorme colaboración durante todo el proceso.*

*A nuestras familias por su apoyo moral y económico durante desarrollo de nuestra carrera e impulsarnos para el logro de nuestras metas.*

# Índice

**Resumen** ..... **ix**

**Abstract** ..... **x**

**I. INTRODUCCIÓN** ..... **1**

**II. HIPÓTESIS** ..... **4**

2.1. Hipótesis General ..... 4

2.2. Hipótesis Específicas: ..... 4

2.3. Variables: ..... 4

2.4. Operacionalización de Variables ..... 5

**III. MARCO TEÓRICO** ..... **6**

3.1. Antecedentes de la Investigación ..... 6

3.2. Bases teóricas ..... 11

A. Selección de Personal ..... 11

A.1.Concepto de Selección de Personal ..... 11

A.2. La Importancia de la Selección de Personal ..... 13

A.3. Factores Ambientales que Afectan el Proceso de Selección: ..... 13

A.4. Proceso de Selección ..... 15

A.5. Categorías de criterios de selección ..... 19

A.6. Tendencias de la Selección de Personal en el Perú ..... 20

B. Puesto de Trabajo ..... 22

B.1. Análisis del Puesto de Trabajo. ..... 23

B.2. Organización al Puesto de Trabajo. ..... 23

B.3. Condiciones en el Puesto de Trabajo. ..... 23

B.4. El Perfil de Cargo como Resultante del Análisis y Descripción de Puestos. ..... 24

B.5. Pruebas del Conocimientos del Puesto ..... 24

C. El Problema de la Selección de Personal en Entidades Públicas ..... 25

C.1. Compadrazgo y Amiguismo ..... 25

D. Desempeño Laboral ..... 27

D.1. Concepto de Desempeño Laboral ..... 27

D.2. Objetivos de la Evaluación ..... 29

D.3. Cómo Seleccionar Técnicas de Evaluación ..... 29

D.5. Problemas Potenciales en la Evaluación del Desempeño ..... 34

E. Buenas Prácticas de la Gestión Pública en el Perú ..... 35

E.1. Ciudadanos al Día – CAD ..... 35

E.2. Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública ..... 36

E.3. Municipios al Día ..... 39

F. Ley de la Carrera Administrativa ..... 40

3.3. Definición de Términos ..... 42

**IV. MATERIALES Y MÉTODOS ..... 43**

4.1. Tipo de Estudio. ..... 43

4.2. Diseño de la investigación ..... 43

4.3. Población o universo ..... 43

4.4. Unidad de Análisis, Muestra y Muestreo ..... 43

4.5. Instrumentos de recopilación de datos ..... 44

4.6. Análisis Estadístico e interpretación de la información ..... 44

**V. RESULTADOS ..... 45**

5.1. Resultados de las Encuestas. ..... 45

5.2. Entrevista al Gerente Municipal y Sub Gerente de Recursos Humanos ..... 53

5.3. Entrevista a la Sub Gerente de Recursos Humanos ..... 55

5.4. Análisis de Confiabilidad ..... 56

5.5. Contrastación de Hipótesis ..... 57

5.6. Contrastación de la Hipótesis General ..... 63

5.7. Contrastación de las hipótesis específicas ..... 64

**VI. DISCUSIÓN ..... 67**

**VII. CONCLUSIONES ..... 72**

**VIII. RECOMENDACIONES ..... 73**

**IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 75**

Anexo 1: Matriz de Consistencia ..... 77

Anexo 2: Organigrama Estructural de la Municipalidad Distrital de San Marcos ..... 78

Anexo 3: Base de datos de la investigación ..... 79

Anexo 4: Cuestionario aplicado en la investigación ..... 81

Anexo 5: Guía de entrevista ..... 83

## Índice de Tablas

Tabla 1: Género ..... 45

Tabla 2: Grado de Instrucción ..... 45

Tabla 3: Condición Laboral en MDSM ..... 45

Tabla 4: Condición laboral respecto al área ..... 46

Tabla 5: Tiempo de experiencia previa a contrato ..... 46

Tabla 6: En su contratación, se evaluó: Currículum Vitae ..... 46

Tabla 7: En su contratación, se evaluó: Pruebas de Razonamiento ..... 47

Tabla 8: En su contratación, se evaluó: Pruebas de Conocimiento del Puesto ..... 47

Tabla 9: En su contratación, se evaluó: Pruebas de Personalidad ..... 47

Tabla 10: En su contratación, se evaluó: Entrevista ..... 48

Tabla 11: En su contratación, se evaluó: Antecedentes Personales ..... 48

Tabla 12: En su contratación, se evaluó: Antecedente Profesionales ..... 48

Tabla 13: En su contratación, se evaluó: Examen Médico ..... 49

Tabla 14: Cree que influyó más en la selección: Haber nacido en San Marcos ..... 49

Tabla 15: Cree que influyó más: Ser amigo de un alto funcionario municipal ..... 49

Tabla 16: Cree que influyó más en la selección: Haber apoyado en la campaña política ..... 50

Tabla 17: Cumplimiento del trabajo dentro del tiempo establecido ..... 50

Tabla 18: Dedicación y orden en el desarrollo de sus labores ..... 51

Tabla 19: Desempeño de actividades laborales en equipo ..... 51

Tabla 20: Capacidad de identificar y relacionar problemas en su área ..... 51

Tabla 21: Encuentra soluciones a problemas en su área ..... 52

Tabla 22: Identificación con los objetivos de su área ..... 52

Tabla 23: Cree estar de acuerdo con el proceso de contratación de trabajadores ..... 52

Tabla 24: Experiencia laboral y Desempeño humano ..... 57

Tabla 25: Currículum vitae y Desempeño Humano ..... 58

Tabla 26: Razonamiento General y Desempeño humano ..... 58

Tabla 27: Prueba de Conocimiento y Desempeño humano ..... 59

Tabla 28: Prueba del Puesto y Desempeño humano ..... 59

Tabla 29: Entrevista Dirigida y Desempeño humano ..... 60

Tabla 30: Referencia Personales y Desempeño humano ..... 60

Tabla 31: Referencia Profesionales y Desempeño humano ..... 61

Tabla 32: Condición Física y Desempeño humano ..... 61

Tabla 33: Relaciones Políticas y Desempeño humano ..... 62

Tabla 34: Lazos Amicales y Desempeño humano ..... 62

Tabla 35: De procedencia y Desempeño humano ..... 63

Tabla 36: Factores que inciden en el Desempeño Humano ..... 64

Tabla 37: Factores no técnicos de selección de personal ..... 65

Tabla 38: Nivel de desempeño humano ..... 65

# Resumen

La presente investigación analiza los Factores de Selección de Personal y el Desempeño Humano, a razón que en los últimos años este proceso administrativo ha sido puesto en cuestionamiento por los deficientes resultados en la Municipalidad Distrital de San Marcos.

En su orientación es de carácter aplicativa. De acuerdo a la técnica de contrastación es correlacional. Se trata de una investigación de tipo no experimental y transeccional. Se analizó la causalidad entre ambas variables, es decir, la selección de personal y el desempeño. La población estuvo constituida por 170 trabajadores administrativos, mientras que la muestra fue de 118.

Se concluye, en general, que los factores de selección de personal no inciden en el desempeño humano de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Marcos en el año 2013; sin embargo, los lazos amicales junto a las relaciones políticas, sí repercuten en el rendimiento deficiente en la institución cuestionada.



**Palabras Clave**: Proceso de Selección, Desempeño Humano, Municipalidades.

# Abstract

This thesis analyzes the Personal Selection Factors and Human Performance at the rate that in recent years this administrative organization has been called into question by the poor results in the District Municipality of San Marcos, Peru.

In its guidance is applicative character. According to the technique of contrasting is correlational. This is a non-experimental research and transactional. We analyzed the causality between the two variable, namely, personnel selection and performance. The population consisted of 170 office workers, while the sample was 118.

We conclude generally that the recruitment factors do not affect human performance of workers in the District Municipality of San Marcos in 2013, but amicales ties with political relations, they affect performance poor in the institution concerned.



**Keywords**: Selection Process, Human Performance, Municipalities.

# I. INTRODUCCIÓN

Como premisa inicial debemos conocer que en el campo de los recursos humanos el concepto de la selección de personal es "*el proceso mediante el cual los postulantes a empleo son seleccionados de acuerdo con las vacantes a cubrir y con la necesidad de la empresa o institución, para tal fin se toma la decisión con sumo cuidado, tomando el debido conocimiento analítico de las calificaciones del candidato, a fin de obtener un mejor rendimiento en beneficio de la empresa o institución".* (Chiavenato, 2008).

Lo anteriormente señalado, a modo de concepto teórico, se contrasta en la práctica si observamos que la selección del personal en las instituciones públicas del Estado se desarrolla de manera informal, quebrando los principios de las ciencias administrativas y los preceptos de los recursos humanos. En el caso de los gobiernos provinciales y distritales la situación es sumamente preocupante. En nuestro país se desconoce ampliamente el criterio de selección de los colaboradores o clientes internos quedando en segundo orden, consecuentemente, conseguir buenos resultados a partir de la elección o identificación de los trabajadores en las instituciones ediles.

El proceso de selección general de personal, según Mondy & Noe "…*puede variar dependiendo de la organización. Comienza comúnmente con la entrega y revisión de currículum, después de la cual la empresa rechaza a los candidatos poco calificados. Después, avanzan a través de una serie de pruebas de selección, una o más entrevistas personales y verificaciones de referencias y antecedentes. El gerente de contratación ofrece el empleo al candidato mejor calificado, sujeto a la aprobación de un examen médico".*(Mondy & Noe, 2005)

La Municipalidad Distrital de San Marcos desarrolla sus labores en el hoy popular Distrito del mismo nombre en la provincia de Huari, Departamento de Ancash. En esta organización, como toda institución pública, el desempeño de personal debería ser de gran importancia para el logro del éxito de la gestión. Para alcanzar el éxito es necesario llevarse a cabo una adecuada selección de personal que ubique a cada trabajador en el puesto idóneo a su perfil y necesidad del puesto.

Sin embargo la selección se desarrolla una y otra vez de una manera inadecuada y exenta de normas. Estas irregularidades son las que justamente generan un desempeño pobre para el logro de objetivos a corto y largo aliento. Para corroborar lo anterior, en una reciente entrevista, la jefa de la **Sub Gerencia de Recursos Humanos** de esta entidad, se confirmó que el proceso de selección no se realiza del modo adecuado, tal como contemplan los criterios técnicos y académicos que se establecen en las ciencias administrativas y tampoco está alineado a las normas del marco jurídico nacional para las municipalidades. La Jefa de Recursos Humanos, Dra. Ruth Mena de la Cruz señala que "*...la selección es realizada directamente por cada Gerente o Subgerente en su respectiva Área, éstos determinan si ingresa a trabajar en base a las relaciones políticas de la gestión concurrente, los lazos amicales y el compadrazgo. Las cuestiones técnicas, de experiencia y preparación o background académico quedan en segundo plano. Esto justamente origina un bajo rendimiento, con malestares no sólo en los mismos trabajadores sino también, y lo que es peor, en toda la población del distrito y clientes externos al distrito".*

Asimismo -por medio de la observación y conversaciones con personal de diferentes áreas- no se realizan pruebas de aptitud, conocimiento del puesto, verificación de referencias y examen médico a los postulantes a cada puesto. Sin embargo sí se realiza una revisión de currículum vitae del postulante para posteriormente realizar una entrevista generalmente superficial para conocer la contratación.

Como referencia la **Ley N° 276 – Ley de la Carrera Administrativa del Servidor Público, Art. 20°** del Ingreso a la Carrera Administrativa, *el ingreso a la carrera administrativa se produce por concurso público abierto en cualquiera de los siguientes supuestos:* ***a)*** *cuando se produzca una plaza vacante en el nivel más bajo de cada grupo ocupacional de la carrera administrativa, y* ***b)*** *cuando por cualquier otra causa objetiva, hubiese sido infructuoso el concurso interno para cubrir alguna plaza vacante de nivel superior".*

De igual manera, dentro del **Decreto Supremo N° 005-90-PCM – Reglamento de la Carrera Administrativa** – en el **Artículo 30°** de la *"**Formalidad en su Ejecución**-, la fase de selección comprende: la calificación curricular, la prueba de aptitud y/o conocimiento, la publicación del cuadro de méritos y el nombramiento o contratación correspondiente".*

Si se proyectara **un augurio de esta situación**, lo más probable es que se formen más cifras, datos, hechos, sucesos que dibujen una situación con estas características: resultados pobres,

trabajo ineficiente, mal uso de los recursos (materiales, económicos y humanos), descontento de los lugareños y clientes externos a este y, lo que es peor, por consecuencia el distrito ingresará a una situación de postergación de objetivos en razón a que el canon minero, como sabemos, es eventual.

Por lo anterior nace la **necesidad de estudiar y analizar este fenómeno** aplicando las herramientas de la metodología de investigación científica, las nociones de las ciencias administrativas y el marco teórico de los recursos humanos.

Ante esta situación, se formula el siguiente problema general: ¿De qué manera los factores de selección de personal inciden en el desempeño humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash.2013?

Como problemas específicos se tienen estas preguntas: ¿Cuáles son los factores de selección de personal en la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash.2013?, ¿Cuál es el nivel del desempeño humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash.2013? y ¿Qué relación existe entre el conocimiento del puesto y la comprensión de situaciones en la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash.2013?

El objetivo general de esta investigación es, analizar la incidencia de los factores de selección de personal en el desempeño humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash.2013

Los objetivos específicos son: identificar los factores de selección de personal que se usan en la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash; medir el nivel del desempeño humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash y establecer la relación que existe entre el conocimiento del puesto y la comprensión de situaciones en la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash. 2013.

# II. HIPÓTESIS

## 2.1. Hipótesis General

Los factores de selección de personal inciden negativamente en el desempeño humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash, 2013

## 2.2. Hipótesis Específicas:

a) Los factores de selección de personal que se usan en la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash son no técnicos.

b) El nivel del desempeño humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash es deficiente.

c) Existe una relación directa entre el conocimiento del puesto y la comprensión de situaciones en la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash. 2013

## 2.3. Variables:

**Variable Independiente**

Factores de Selección de Personal = X

**Variable Dependiente**

Desempeño Humano = Y

## 2.4. Operacionalización de Variables

| Variable | Descripción | Dimensiones | Indicadores | Tipo de Variable |
|---|---|---|---|---|
| **Independiente: X** (Factores de Selección) | La selección de personal es la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. | Revisión de Currículum | • Experiencia Laboral<br>• Currículum Vitae | Cuantitativo |
| | | Prueba de Aptitud | • Razonamiento General<br>• Prueba de Conocimiento del Puesto<br>• Prueba de Personalidad | Cualitativo |
| | | Entrevista Personal | • Entrevista dirigida | Cualitativo |
| | | Verificación de Referencias | • Referencia Personales<br>• Referencia Profesionales | Cualitativo |
| | | Examen Médico | • Condición Física | Cualitativo |
| | | Factores no Técnicos | • Relaciones Políticas<br>• Lazos Amicales<br>• De procedencia | Cualitativo |
| **Dependiente: Y** (Desempeño Humano) | El desempeño es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. | Producción | • Fluidez de los Procesos.<br>• Esmero y orden en el trabajo. | Cualitativo |
| | | Cooperación | • Trabajo en Equipo. | Cualitativo |
| | | Comprensión de Situaciones | • Detección de Problemas y asociación de situaciones | Cualitativo |
| | | Creatividad | • Ingenio. | Cualitativo |
| | | Capacidad de Realización | • Cumplir Metas. | Cualitativo |

# III. MARCO TEÓRICO

## 3.1. Antecedentes de la Investigación

**A Nivel Internacional:**

**Klehe, Christine; Anderson, Neil (2007): *"El rol del desempeño típico y máximo en selección de personal"*. Tesis publicada en la Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 23, núm. 1, 2007, pp. 11-38. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, España.**

Esta investigación presenta una revisión sobre la distinción entre desempeño típico y máximo. Los autores hacen una distinción entre lo que los solicitantes pueden hacer (desempeño máximo) y lo que ellos harán (desempeño típico), en términos de su desempeño probable en el puesto, demostraremos cómo tal distinción puede añadir información valiosa tanto para profesionales como para investigadores en selección de personal.

Se explica aquí que mientras que la distinción entre desempeño típico y máximo se ajusta bien a los actuales modelos de desempeño laboral y ha recibido considerable atención en contextos teóricos, suele ser pasada por alto tanto por investigadores como por profesionales en selección de personal. Los investigadores realizan extensos estudios de validación y las organizaciones hacen grandes inversiones financieras en la selección de nuevos empleados sin saber cuál de estos dos aspectos del rendimiento están prediciendo o están intentando predecir. Finalmente, propondremos algunas áreas para futura investigación en el estudio del desempeño típico y máximo.

Los autores concluyen que el desempeño típico y máximo son constructos diferentes aunque relacionados. Y que las medidas de capacidad, según ellos, son mejores predictores del desempeño máximo que del típico.

**Ganga Contreras, Francisco; Sánchez Álvarez, Romina (2008): *"Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos - Chile"*. Revista Gaceta Laboral [online]. 2008, vol.14, n.2, pp. 271-297. Universidad del Zulia (LUZ) de la Región Los Lagos, Chile.**

El aporte explora los elementos necesarios para el conocimiento acerca de cómo las organizaciones de la comuna de Puerto Montt, ubicada en la Región de Los Lagos de Chile,

realizan el proceso de reclutamiento y selección de personal. Para ello, se abordan los principales fundamentos teóricos y prácticos vinculados al tema. Así mismo, se presentan y analizan los resultados de una encuesta aplicada a las organizaciones de la comuna de Puerto Montt con el propósito de indagar cómo éstas realizan el proceso de obtención de personal, la importancia que tiene para las organizaciones este proceso, los aspectos más importantes que consideran al momento de seleccionar a un candidato, las ventajas de aplicar una técnica y no otras, los métodos más utilizadas y una serie de datos que aportan de manera significativa al estudio.

En definitiva la investigación demostró que los procesos de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt se realizan con las técnicas tradicionales, que no existen técnicas nuevas en el proceso de obtención de personal y que en general las organizaciones están conformes con los procesos existentes.

**Naranjo Arango, Rodrigo (2012):** ***"El proceso de selección y contratación del personal en las mediana empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia)".*** **Pensamiento & Gestión [online]. 2012, n.32, pp. 83-114. Universidad del Norte de Barranquilla, Colombia.**

El propósito de este artículo es mostrar los resultados de un trabajo de investigación que se orientó a establecer si las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla llevan a cabo procesos de selección y contratación de personal de manera justa, cuidando las políticas y procedimientos de las empresas. Para ello se utilizó la información suministrada por la Cámara de Comercio (2008) y el DANE (2005), que permitió hacer un muestreo aleatorio entre 260 empresas; se diseñaron dos modelos de encuesta y un modelo de entrevista que permitió apreciar la realidad de la situación laboral; simultáneamente, se entrevistó a los jefes de recursos de las compañías que suministraron la información base para determinar la realidad en los Procesos de Selección, y finalmente, para comparar la información se tomó una muestra representativa de la población laboralmente activa.

Las medianas empresas de Barranquilla no tienen establecido un Departamento de Recursos Humanos que se encargue de la verificación y seguimiento del proceso de selección, lo que genera traumatismo cuando no se escoge a la persona más calificada para un cargo.

Como conclusión el autor sostiene que en las pymes, el sistema de contratación se basa más en la amistad y la recomendación directa que en un exhaustivo proceso de selección, por lo cual es importante determinar en futuras investigaciones las consecuencias de este tipo de contratación.

**A Nivel Nacional:**

**Montes Gallo, Luis Guillermo (2012): *"Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el Desempeño Laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos"*. Tesis para optar el grado académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial. Lima – Perú.**

La investigación estuvo orientada a comprobar si diferentes sistemas de enseñanza, tanto presencial como no presencial (Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia) determinaban diferencias significativas en cuanto al desempeño laboral en un grupo de empleados dedicados a la Atención al Cliente en la empresa Telefónica.

Con este propósito se planteó un estudio de tipo "descriptivo comparativo", de corte transversal y con un diseño estadístico de "comparación de promedios". La muestra estuvo conformada por 200 personas (20% de la población total). El tipo de muestreo asumido fue el muestreo probabilístico aleatorio simple. Las estrategias de enseñanza – aprendizaje tanto presencial como no presenciales fueron aplicadas a través de módulos desarrollados por el Área de Recursos Humanos de la empresa así como el sistema de evaluación del desempeño.

Para la comprobación de las hipótesis se utilizó la estadística paramétrica ya que las medidas (puntuaciones) fueron escalas de intervalo (puntuaciones numéricas). Para comprobar la hipótesis se recurrió al análisis de varianza (ANOVA) dado que fueron cuatro los grupos considerados.

El estudio de campo realizado permitió comprobar que los cuatro sistemas de enseñanza obtienen resultados altamente diferenciados. El sistema presencial fue el más eficaz entre todos los sistemas investigados, pero también el más costoso. Le siguieron el sistema virtual, el sistema videoconferencia y el sistema audio conferencia. Los dos últimos fueron los menos eficaces y también los de menor costo. Se plantearon las conclusiones y recomendaciones del caso, donde podemos destacar el uso del sistema *blended*.

**Rosales López, Pedro Pablo (2012): *"Uso del test de aptitudes mecánicas de Mac Quarrie en la selección de personal para mejorar la productividad"*. Tesis para optar el grado académico de Magíster en Ingeniería Industrial. Lima – Perú.**

El trabajo plantea revisar el proceso de selección de personal, desde el reclutamiento, hasta la entrevista final. De la psicología industrial, el estudio se centró en la parte de la psicología del personal, importante para comprender los conceptos teóricos que sustenta este trabajo. Se

describen los test psicológicos, sobre todo los que se utilizan para la selección de personal. En esta parte se profundiza en los test de aptitudes y más precisamente los test de aptitudes mecánicas, parte fundamental de la tesis.

Se describe en sus hojas detalladamente el procedimiento utilizado, la selección de la muestra, la aplicación del test, la tabulación de los resultados y la interpretación de los mismos, contrastándolo con la hipótesis inicial. En esta parte del trabajo se comprueba que la hipótesis inicial se cumple de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación.

Finalmente, el autor formula un método que puede ser usado, a un costo razonable y que permite asegurar un incremento de la productividad, para las empresas que lo utilicen.

**Mayurí Barrón, Jorge Vicente (2006): *"Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación – FEBAN, Lima 2006".* Tesis para optar el grado académico de Doctor en Educación. Lima – Perú.**

La presente tesis, detalla la aproximación al problema a investigar, los fines que se pretenden cumplir, las hipótesis sostenidas y la relación de variables involucradas que son desarrolladas en los cuadros de operacionalización correspondientes, presenta los instrumentos a emplear para su culminación.

De acuerdo al autor, una sociedad es calificada de buena o mala dependiendo del nivel de desarrollo alcanzado por sus colectividades, que se mide por su nivel de estructuración de los valores que se predican y los que se practican, la normatividad, los protocolos, las costumbres en suma, por su cultura organizacional, la cual se expresa en el desempeño laboral.

Esto implica, finaliza Vicente, que la realización de la tesis, se ubique en el campo educativo al pretender transformar las costumbres, en este caso del personal que labora en el Fondo de Empleados del Banco de la Nación – FEBAN.

**A Nivel Regional:**

**Anaya Moreno, Yuri y Huerta Infante, Geralt (2012): *"Ambiente de Control y Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Aija, 2012".* Tesis para optar grado de Licenciado en Administración. FAT – UNASAM, Huaraz, Perú.**

El trabajo de investigación está referido a analizar cómo influye el ambiente de control en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Aija en el año2012.

Se determina que a la Municipalidad Provincial de Aija, como objeto de estudio, (institución pública sin fines de lucro orientada a brindar los servicios a la población Aijina).

La investigación fue de tipo descriptivo con un diseño no experimental, transeccional, por tanto, los datos que se recogieron fueron de primera mano.

A efecto referencial del marco teórico, este se elaboró en base a literatura especializada sobre ambiente de control y desempeño laboral, adicionalmente se tomaron las normas establecidas por la Contraloría General de la República referente a control interno donde se da un soporte procedimental del ambiente de control, lo cual sirvió analizar y fundamentar las discusiones. Como instrumentos de recolección de datos se elaboró dos encuestas y una guía de observación de campo y para el análisis e interpretación se utilizó el programa SPSS.

El trabajo concluye que el ambiente de Control influye negativamente en el desempeño laboral de los trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Aija.

**Huamán Pajuelo, Silvia y Rodríguez Romero, Carmen (2011): *"El Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Huaylas – Ancash, año 2011".* Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración. FAT – UNASAM, Huaraz, Perú.**

La investigación tuvo como objeto principal destacar la importancia del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral como factores determinantes en la eficacia y eficiencia del personal en la institución pública, específicamente en la Municipalidad Provincial de Huaylas – Ancash.

Considerado que el Clima Organizacional es el impulsor del éxito en las organizaciones, surgió la inquietud de sembrar la reflexión sobre la importancia de la misma como una herramienta estratégica que debe ser considerada por la institución, para alcanzar altos grados de productividad y sobre todo mejorar el nivel de calidad en la atención brindada.

Esta investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica y la aplicación de encuestas a los trabajadores que forman parte de la institución, con referencia a la parte teórica se desarrolló el presente estudio como de tipo descriptivo y de corte transversal, en una población voluntaria conformada por 90 trabajadores entre nombrados y contratados, la muestra fue censal donde toda la población fue objeto del estudio. Para la recolección de la información

se aplicó dos cuestionarios: uno dirigido a todos los trabajadores, el cual constó de 26 preguntas con 5 a 7 alternativas de respuestas, y el otro dirigido a los directivos, que constó de 13 preguntas con 5 a 9 alternativas de respuestas.

Las autoras concluyen que el clima organizacional es inadecuado con respecto a cómo lo perciben los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas y su desempeño laboral es bajo. Por lo tanto el inadecuado clima organizacional sí índice en el desempeño laboral.

**Osorio Espinoza, Yuri y Palacios Dosantos, Yesenia (2007): *"Teorías Motivacionales de Proceso y Desempeño Laboral en el Gobierno Provincial de Huaraz"*. Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración. FAT – UNASAM, Huaraz, Perú.**

Los autores plantean este estudio de las teorías motivacionales de proceso y desempeño laboral para obtener un diagnóstico del Gobierno Provincial de Huaraz, en el cual, de acuerdo a éstos, existen trabajadores nombrados y contratados. De esta forma cada uno de ellos tiene una manera muy particular de ser motivado. Algunos de acuerdo a su grado de satisfacción respecto a la recompensa dada, en comparación con otro trabajador, sus expectativas y las metas asignadas, sostienen.

En el estudio se destaca que, en nuestros días, la motivación ha adquirido importancia dentro de las instituciones, un personal motivado, puede alcanzar altos niveles de desempeño, a diferencia de otro que carece de esto. Alcanzar las metas planteadas, es sin duda el objetivo principal de toda institución, y comprometido con su institución. Con el uso adecuado de las teorías motivacionales de proceso de van alcanzar altos niveles de desempeño laboral. Se concluyó que las Teorías Motivacionales de Proceso influyen desfavorablemente en el Desempeño Laboral del Gobierno Provincial de Huaraz, debido a que éstas no se están empleando correctamente.

### 3.2. Bases teóricas

### A. Selección de Personal

### A.1.Concepto de Selección de Personal

De acuerdo a Idalberto Chiavenato, *"la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger a entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización"*. (Chiavenato, 2008, pág. 135).

Por otro lado, los autores Bohlander, Snell y Sherman, sostienen que *"la selección es el proceso mediante el cual se reduce la cantidad de solicitantes y se elige de entre esas personas a quienes tengan las calificaciones pertinentes"*.(Bohlander-Snell-Sherman, 2008, pág. 244)

Por su parte Mondy, Noe, señalan que *la selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. Como se podría esperar, el éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección. Cuando los esfuerzos de reclutamiento fallan en la búsqueda de solicitantes calificados, la organización debe contratar personas poco calificadas. Existen muchas formas de mejorar la productividad, pero ninguna es mejor que tomar la decisión de contratación correcta*.(Mondy & Noe, 2005, págs. 161-197)

Por su parte Cuesta Santos, define que *la selección de personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o especifica*. (Cuesta, 2010, pág. 294)

Por ultimo Tovalino, concluye que *la selección de personal, comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse finalmente, luego de pasar por un proceso de evaluación de los mismos. La orientación y ubicación que pueda tener el futuro trabajador, estará directamente relacionado con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así que la probabilidad de que el trabajador este satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo*. (Tovalino, 2011, pág. 118)

A manera de conclusión, la selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

## A.2. La Importancia de la Selección de Personal

En tanto que el reclutamiento alienta a las personas a buscar empleo en una empresa, el propósito del proceso de selección es identificar y emplear a las personas mejor calificadas.

La selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. Como se podría esperar, el éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección. Cuando los esfuerzos de reclutamiento fallan en la búsqueda de solicitantes calificados, la organización debe contratar personas poco calificadas. Existen muchas formas de mejorar la productividad, pero ninguna es mejor que tomar la decisión de contratación correcta. Los empleados con alto desempeño de una organización aportan de 5 a 22 veces más valor a sus empresas que los empleados con un desempeño medio o bajo.

Por otro lado, las decisiones de selección deficientes pueden ocasionar un daño irreparable. Una mala contratación puede afectar el estado de ánimo de todo el personal, sobre todo en un puesto donde el trabajo en equipo es fundamental.

La mayoría de los gerentes reconoce que la selección de personal es una de sus decisiones de negocios más difíciles e importantes. Hace 2,000 años, los administradores de la "Dinastía Han" trataron de convertir en una ciencia el proceso de selección al crear descripciones de puesto largas y detalladas para los servidores civiles.

Libby Sartain, vicepresidenta de recursos humanos de una importante firma de aviación, ofrece otra perspectiva. Ella afirma *"es preferible tener menos empleados y trabajar horas extra que contratar una manzana podrida".* Si una empresa contrata varias manzanas podridas, no podrá seguir siento exitosa durante largo tiempo aunque tenga planes perfectos, una sólida estructura organizacional y sistemas de control precisos. Debe haber personal competente disponible para garantizar el logro de las metas organizacionales. En la actualidad, como muchas empresas tienen acceso a la misma tecnología, las personas son las que hacen la verdadera diferencia. La ventaja competitiva de una organización se ha vuelto cada vez más dependiente de los recursos humanos.(Mondy & Noe, 2005)

## A.3. Factores Ambientales que Afectan el Proceso de Selección:

Las secciones siguientes describen los factores ambientales que afectan al proceso de selección.

1. **Otras funciones de Recursos Humanos**

El proceso de selección afecta y es afectado por casi todas las demás funciones de RH. Por ejemplo, si el proceso de selección proporciona a la empresa sólo trabajadores poco calificados, la organización deberá intensificar sus actividades de capacitación. Si el paquete de compensación es inferior a los que ofrece la competencia de la empresa, la contratación de los solicitantes mejor calificados será difícil o imposible. La misma situación se presenta si el record de seguridad y el bienestar de la empresa están por debajo del estándar.

2. **Aspectos Legales**

El impacto es especialmente importante en las prácticas de selección de una empresa, ya que es en ese momento cuando la persona y el empleador establecen contacto directo por primera vez. Una encuesta descubrió que alrededor de una cuarta parte de todas las demandas por discriminación se originaron en las acciones de reclutamiento y selección de los empleadores. Por los tanto, aunque el propósito básico de la selección es determinar la elegibilidad de los candidatos para el puesto, también es esencial que las organizaciones mantengan prácticas no discriminatorias.

3. **Velocidad de la toma de decisiones**

El tiempo disponible para tomar la decisión de selección también produce un efecto importante en el proceso de selección. Por ejemplo, suponga que el gerente de producción de una empresa de manufactura llega a la oficina del gerente de recursos humanos y dice, “mis únicos inspectores de control de calidad tuvieron un pleito y ambos renunciaron. No puedo operar hasta que esos puestos se ocupen”. En esta situación, la velocidad es decisiva y algunas llamadas telefónicas, dos entrevistas breves y una oración pueden constituir todo el proceso de selección. Por otro lado, llevar a cabo una búsqueda nacional para seleccionar a un directivo puede tomar meses.

4. **Jerarquía Organizacional**

Por lo general, las organizaciones toman distintos enfoques para llenar puestos en diversos niveles. Por ejemplo, considere las diferencias en la contratación de un director general y un capturista. Se necesitarían amplias verificaciones de antecedentes y múltiples entrevistas para el puesto ejecutivo. Por otro lado, un solicitante de un puesto administrativo quizá una prueba de procesador de texto y una breve entrevista de empleo.

5. **Tipo de Organización**

El sector de la economía que emplea a las personas (privado, público o no lucrativo) puede afectar también al proceso de selección. Una empresa del sector privado está muy orientada hacia las utilidades. Los empleados potenciales que ayuden a lograr las metas de utilidades son los candidatos preferidos.

Comúnmente, los sistemas de servicio civil del gobierno identifican a los candidatos calificados por medio de exámenes de competencia. Con frecuencia, un gerente sólo tiene la posibilidad de realizar la selección entre los tres mejores candidatos para un puesto.

Las personas consideradas para ocupar puestos en organizaciones no lucrativas enfrentan aún una situación diferente. El nivel salarial puede no ser competitivo con los de organizaciones privadas y públicas. Por lo tanto, una persona que ocupa uno de estos puestos no sólo debe estar calificada, sino también dedicada a este tipo de trabajo.

6. **Periodo de prueba**

Muchas empresas usan un periodo de prueba que les permite evaluar las habilidades de un empleo con base en el desempeño establecido. Esta práctica puede ser un sustituto de ciertas etapas del proceso de selección o una verificación de la validez del proceso. En cualquier caso, los empleados recién contratados necesitan supervisión para determinar si la decisión de contratación fue buena. (Mondy & Noe, 2005)

### A.4. Proceso de Selección

1. **Revisión del currículum**

Históricamente, los gerentes y los representantes de RH han revisado el currículum en forma manual, un proceso que consume mucho tiempo. Sin embargo, esta práctica ha evolucionado hacia un procedimiento más avanzado en muchas empresas en el que el currículum se evalúa automáticamente en cuanto a errores tipográficos, de ortografía y saltos de un empleo a otro.

2. **Aplicación de pruebas de selección**

Al reconocer las desventajas de otras herramientas de selección, un número creciente de empresas ha agregado pruebas de empleo previo a su proceso de contratación. Estas pruebas califican la personalidad, las capacidades y la motivación de empleados potenciales, lo que permite a los gerentes elegir a los candidatos de acuerdo con la manera en que se adaptarán

a los puestos vacantes y a la cultura corporativa. Las pruebas por sí solas no son suficientes para hacer la evaluación de un candidato, porque no son infalibles. Las empresas deben usarlas junto con otras herramientas de selección, como las entrevistas de comportamiento, que se analizarán en una sección posterior. El sector público utiliza las pruebas con más frecuencia que el sector privado y las empresas medianas y grandes las utilizan más que las empresas pequeñas. Las organizaciones grandes cuentan con especialistas capacitados para realizar sus programas de evaluación.

- **Pruebas de aptitud cognitiva**

Las pruebas de aptitud cognitiva son pruebas que determinan la capacidad de razonamiento general, la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y la capacidad numérica. Pueden ser útiles para identificar a los candidatos a un empleo que poseen conocimientos amplios. A medida que el contenido de los puestos se vuelve cada vez más vasto y fluido, los empleados deben tener la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en los puestos y a los súbitos adelantos tecnológicos.

- **Pruebas de conocimiento del puesto**

Las pruebas de conocimiento del puesto miden el conocimiento que tiene un candidato de los deberes del puesto que está solicitando. Estas pruebas están disponibles comercialmente, pero las empresas también pueden diseñarlas de manera específica para cualquier puesto, basadas en datos que proceden del análisis de puestos.

- **Pruebas de personalidad**

Las pruebas de personalidad son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones informadas por la propia persona. Las pruebas de personalidad, a diferencia de las pruebas de habilidad, no tienen límite de tiempo y no miden habilidades para la solución de problemas específicos. Estos cuestionarios investigan áreas más sencillas como el liderazgo, el trabajo en equipo y la asertividad personal. Un perfil de personalidad diseñado adecuadamente puede medir y relacionar los aspectos de la personalidad adecuados con los requisitos del puesto.

Algunas empresas usan estas pruebas para clasificar los tipos de personalidad. Con alta información, las organizaciones pueden crear diversos equipos para creatividad o equipos homogéneos para compatibilidad. El uso de las pruebas de personalidad como herramientas de selección es controvertido ya que una gran parte de la investigación ha concluido que su validez es relativamente baja con relación a otros instrumentos de pronóstico.

Las evaluaciones de la personalidad revelan las necesidades, actitudes, motivaciones y tendencias de comportamiento de cada persona. Se está creando un consenso en la comunidad de investigación de que cinco Factores definen nuestra personalidad general y las empresas que aplican pruebas están tratando de usarlos para medir la adecuación para un trabajo. Estos factores son:

1. La necesidad relativa de estabilidad.
2. Si somos solitarios o sociales.
3. Si tendemos más a la innovación o a la eficiencia.
4. El grado en el que defendemos nuestras posturas o aceptamos las ideas de los demás.
5. Si somos más rígidos o flexibles en nuestro enfoque hacia las metas.

## 3. La entrevista de empleo

La entrevista de empleo es una conversación orientada hacia una meta en la que el entrevistador y el solicitante intercambian información. Sin embargo, en ocasiones, los entrevistadores comienzan la entrevista diciendo a los candidatos lo que buscan y después se emocionan al escuchar a los candidatos repetir sus propias palabras. Otros entrevistadores se sienten felices hablando durante casi toda la entrevista, ya sea para enorgullecerse de los logros de su organización o para expresar sus frustraciones hacia sus dificultades. Después de dominar la conversación durante más o menos una hora, estos entrevistadores se sienten bien con el candidato."

Estos enfoques no han dado una buena reputación a las entrevistas. Algo muy importante a que las entrevistas no han sido indicadores válidos de éxito en el empleo. Durante 500 años, la Mona Lisa de Leonardo da Vinci ha confundido a los espectadores que tratan de leer su expresión. Al igual que la Mona Lisa, cada solicitante presenta una fachada misteriosa. No obstante, las entrevistas siguen siendo el método principal que usan las empresas para evaluar a los solicitantes.

La entrevista de empleo es especialmente importante porque los solicitantes que llegan a esta etapa son los sobrevivientes. Aprobaron la entrevista preliminar y obtuvieron un puntaje satisfactorio en las pruebas de selección. En este momento, los candidatos parecen estar calificados, por lo menos en el papel. Sin embargo, todo gerente experimentado sabe que las apariencias pueden ser muy engañosas, por lo que se requiere información adicional que indique si la persona está dispuesta a trabajar y se puede adaptar a esa organización en particular.

- **La entrevista no estructurada o no dirigida.** La entrevista no estructurada es aquélla en la que el entrevistador plantea preguntas abiertas y perspicaces. Este tipo de entrevista es integral y el entrevistador motiva al solicitante a ser el que más hable. La entrevista no dirigida requiere más tiempo que la entrevista estructurada y da como resultado la obtención de diferente información de distintos candidatos. Esto puede aumentar problemas legales a las organizaciones que utilizan este enfoque.
- **La entrevista estructurada, dirigida o de patrón.** La entrevista estructurada es una serie de preguntas relacionadas con el empleo que se plantea a cada solicitante para un puesto en particular. Aunque las entrevistas han sido históricamente indicadores muy deficientes para la toma de decisiones de selección, el uso de entrevistas estructuradas aumenta la confiabilidad y la exactitud, reduciendo la subjetividad y la inconsistencia de las entrevistas no estructuradas.

4. **Verificaciones de referencias personales**

Las verificaciones de referencias son validaciones que proporcionan datos adicionales a la información presentada por el solicitante y que permiten la verificación de su exactitud. De hecho, a los solicitantes se les pide que suministren nombres de varias referencias que puedan brindar información adicional sobre ellos.

5. **Investigaciones de antecedentes y verificaciones de referencias profesionales**

Las investigaciones de antecedentes implican la obtención de información de diversas fuentes, como antiguos jefes y socios de negocios.

La principal razón de realizar investigaciones es la contratación de mejores trabajadores.

6. **La decisión de selección**

Una organización obtiene y evalúa la información sobre los finalistas de un proceso de selección. En este momento, la responsabilidad recae en el gerente que debe realizar el paso más decisivo de todos: la decisión de contratación. La elección final se hace entre los que continúan en el proceso después de haber evaluado las verificaciones de referencias, las pruebas de selección, las investigaciones de antecedentes y la información de las entrevistas. La persona con las mejores calificaciones generales puede o no ser contratado. Por lo general, la persona seleccionada posee las calificaciones que concuerdan más con los requisitos del puesto vacante y la organización. Los profesionales pueden participar en todas las etapas que conducen a la decisión final.

7. **Examen médico**

El propósito básico del examen médico es determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el trabajo.

Los gerentes deben estar conscientes de las responsabilidades legales relacionadas con los exámenes médicos.

8. **Notificación a candidatos**

La gerencia debe notificar a los candidatos tanto exitosos como no exitosos de las decisiones de selección tan pronto como sea posible. Esta acción es simplemente un asunto de cortesía y de buenas relaciones públicas. Cualquier retraso puede dar como resultado la pérdida de un candidato de excelente nivel, ya que estos candidatos tienen con frecuencia otras opciones de empleo.

Los empleadores pueden rechazar a los candidatos en cualquier momento durante el proceso de selección. La investigación ha indicado que la mayoría de las personas pueden aceptar perder si pierden de manera justa los problemas surgen cuando el proceso de selección parece ser poco objetivo. (Mondy & Noe, 2005)

### A.5. Categorías de criterios de selección

De acuerdo a John Ivancevich hay características generales donde los criterios que aplican las organizaciones al tomar decisiones de selección son: educación, experiencia, características físicas, y otros rasgos personales.

**Escolaridad:** el empleador que elige un fondo de solicitantes quiere encontrar a la persona que tiene las capacidades y actitudes correctas para tener éxito. Hay muchos atributos cognoscitivos, motores, físicos y de trato personal debidos a predisposiciones genéticas y también a que los asimilaremos en la casa, la escuela, el trabajo, etc. Una de las maneras más económicas de buscar estas destrezas consiste en tomar la escolaridad como sustituta o resumen de las medidas de tales capacidades. En ciertos puestos el empleador puede estipular que la educación (especialmente en los requisitos universitarios) está especializada en un área, como contabilidad o administración. También es posible que el empleador quiera que el título sea de determinadas instituciones, que el promedio de calificaciones supere un

mínimo y que se hayan conseguido ciertos honores. Para que estos criterios educativos sean legales, deben relacionarse con el desempeño del puesto.

**Experiencia y desempeño anterior:** Otro criterio útil para escoger empleados es la experiencia y el desempeño. Muchos especialistas de la selección piensan que el desempeño anterior en un puesto equivalente es uno de los mejores indicadores del desempeño futuro. Además, los empleadores piensan que la experiencia es un buen indicador de capacidades y habilidades laborales. El argumento es que a un posible empleado que ya ha desarrollado el puesto y que solicita un empleo semejante debe gustarle el trabajo y debe de hacerlo bien. Las investigaciones respaldan esta idea. En muchos estudios la experiencia se relaciona con el desempeño del puesto.

**Características Físicas:** Antes muchos empleadores, consciente o inconscientemente, tomaban como criterio las características físicas, incluyendo el aspecto de un solicitante. En los estudios se encontró que era más probable que los patrones contrataran y pegaran más a los hombres altos; las aerolíneas escogían a sus azafatas y las compañías a sus recepcionistas por su belleza (o de acuerdo con su propia definición de belleza). Muchas veces estas prácticas discriminaban grupos étnicos, mujeres y discapacitados; es por ellos que ahora son ilegales, a menos que se demuestre que una característica física está relacionada directamente con la eficacia en el trabajo.

**Características y Tipo de Personalidad:** Las características personales son el estado civil, género, edad, etc. Por ejemplo algunos patrones prefieren empleados casados "estables" en lugar de solteros, porque suponen que los casados tienen una tasa de rotación menor.

La edad se ha usado también como criterio. En Estados Unidos es ilegal discriminar a los mayores de 40 años, pero ninguna ley federal se ocupa de los jóvenes.(Ivancevich, 2005)

### A.6. Tendencias de la Selección de Personal en el Perú

Felipe Santiago, Director General de GD Human Capital (España) en su artículo titulado **"Nuevas Tendencias en Selección"** menciona:

Está de moda hablar de reclutamiento 2.0. En mi opinión, simplificando, es una nueva forma de casar oferta y demanda gracias a las herramientas que ofrece hoy Internet; y creando un feedback de relación entre el reclutador y un grupo de profesionales, para luego escoger los perfiles más adecuados a nuestras necesidades.

Realmente la selección ha cambiado mucho últimamente y las famosas agendas que teníamos los headhunters, recopiladas en años de contactos, han dejado de tener valor. Internet ha cambiado la forma de reclutar. Ahora el juego está en Linkedin, Facebook, Twitter, Google +, etcétera.

En el mercado nacional del *recruiting* están apareciendo intermediarios que gracias a la ventana temporal que nos llevan otros mercados, en especial el americano, en el uso de las redes sociales ofrecen servicios de especialización en la publicación de ofertas de empleo o en la búsqueda de talento, lo que llaman el 2.0. A todo ello ayuda que el mercado español de inserción de ofertas de empleo, hasta hace poco, haya estado monopolizada por INFOJOBS y a que las empresas, excepto determinadas multinacionales, estos avances les hayan cogido descolocados. Al fin y al cabo, la crisis tampoco ayuda.

En este negocio tenemos en España, por ejemplo, a JOB & Talent, SN Talent y WISERI, entre otros, cada uno con un modelo de ingresos más o menos diferente pero buscando un hueco como nuevo canal para poner en contacto empresas y personas.

En este universo de las redes sociales tenemos un pure player que es LINKEDIN y que se ha enfocado únicamente a este mercado comercializando diferentes opciones de cuentas de acceso para realizar búsquedas de perfiles profesionales. Pasando por la comercialización de ofertas de empleo que visualizan los perfiles de acuerdo a los requerimientos de la misma, llegamos hasta su producto estrella que es la herramienta RECRUITER. Llevamos tiempo utilizándola y tanto mi equipo como yo mismo estamos encantados con ella.

Por otro lado un artículo en la página web **"Universia Perú"** titulado **"Las empresas utilizan las redes sociales para contratar personal"** mencionan: *"En la actualidad, los especialistas de Recursos Humanos emplean cada vez más las redes sociales como un instrumento para encontrar nuevos talentos, según indica un reciente estudio"*. La utilización de las redes sociales para contratar a personas para la ocupación de ciertos puestos de trabajo es cada vez más frecuente en el ámbito empresarial, según indicó una encuesta realizada por LHH DBM Perú, encargada de brindar asesoramiento para la búsqueda, selección, reclutamiento de personal y desarrollo de talentos.

La investigación fue realizada con el objetivo de entender el uso que le dan a las social *networks* los ejecutivos peruanos. En base a este análisis, se encontró que **más del 80% de ellos emplea Facebook, Twitter y LinkedIn y el 100% de los profesionales de Recursos**

**Humanos las usan para encontrar talentos.** Los datos permiten afirmar que toda persona que esté buscando un empleo, un ascenso u otro rédito laboral, será bueno que mantenga una buena imagen en la web ya que los expertos usan esas plataformas electrónicas para evaluar, captar y retener personal.

Asimismo, el estudio da cuenta que **el 54% de los participantes señaló que ha contratado gente a través de las redes sociales,** un porcentaje bastante alto.

Es importante indicar que las búsquedas son realizadas para la ocupación de puestos bajos, medios y altos. Además, las instituciones no buscan personas solo para integrarlas sino también para verificar las referencias profesionales.

*"Uno piensa que el Facebook es algo personal y se pone todos los controles de seguridad. Pero los especialistas si buscan en Facebook las referencias y, desafortunadamente, solo el 60% de veces es positivo, es decir* ***40% de las veces tu proceso puede caerse por lo que se pone en Facebook",*** manifestó Jimena Mendoza, presidenta de la compañía que realizó la pesquisa. (Perú, Universia, 2012)

**B. Puesto de Trabajo**

Se denomina puesto de trabajo a la parte del área de producción establecida a cada obrero (o brigada) y dotada de los medios de trabajo necesarios para el cumplimiento de una determinada parte del proceso de producción.

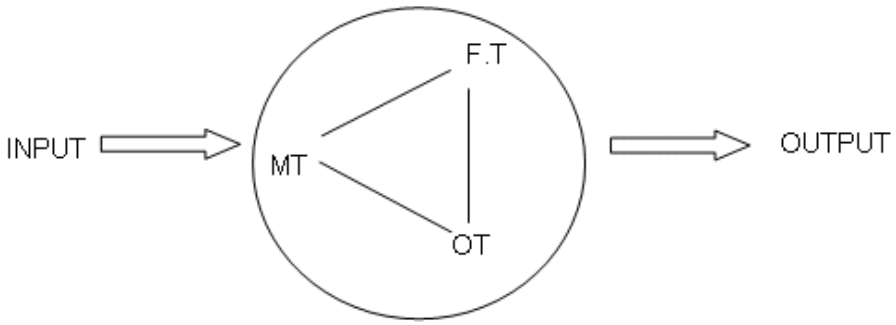



Fig. 1.1 Elementos del puesto de trabajo.

- Medio de trabajo (MT): Es aquel objeto o conjunto de objetos de que se sirve el hombre para actuar sobre el objeto de trabajo y transformarlo. Entre ellos los más

importantes son los instrumentos de producción, que comprenden las más diversas herramientas empleadas por el hombre para trabajar.

- Objeto de trabajo (OT): Constituye el objeto del proceso de trabajo, sobre el que actúa el hombre con ayuda de los medios de trabajo para transformarlo en producto con un determinado valor de uso.
- Fuerza de trabajo (FT): Es la capacidad del hombre para trabajar el conjunto de energías físicas y espirituales que le permiten producir los bienes materiales. La fuerza de trabajo constituye el elemento que pone en movimiento a los medios de producción.
- Servicio al puesto de trabajo: Se entiende el conjunto de medidas encaminadas a garantizar que de forma planificada e ininterrumpidamente se dote al puesto de trabajo (y por supuesto al obrero que en el labora) con todo lo necesario para que se realice la tarea de producción y, a su vez, permita mantener el orden y limpieza.

**B.1. Análisis del Puesto de Trabajo.**

La múltiple variedad de puestos de trabajo que existen en la economía determina la necesidad de su agrupamiento a los efectos de la organización del trabajo atendiendo a una serie de factores y a las características específicas de la actividad que en ellos se ejecuta.

**B.2. Organización al Puesto de Trabajo.**

Uno de los elementos centrales de la organización del trabajo es la organización y servicios al puesto de trabajo, el cual se encarga del estudio del puesto de trabajo en su carácter interno y externo es decir, tanto en las relaciones entre los elementos del propio puesto como en sus relaciones con otros dentro del proceso de producción o servicio.

**B.3. Condiciones en el Puesto de Trabajo.**

Un requisito de gran importancia para el logro de una eficiente producción es la existencia de condiciones en la célula fundamental del proceso productivo, es decir, el puesto de trabajo debe estar condicionado exquisitamente para obtener resultados satisfactorios en menor tiempo, con mayor calidad y le permita al operario desempeñar su función de la forma más cómoda, eficaz y competitiva. De esta forma queda definido como condiciones de trabajo el

conjunto de factores a los cuales está expuesto el trabajador durante la realización de su trabajo y que pueden convertirse en nocivos cuando constituyen una cara excesiva para el organismo del trabajador y tienen como objetivo general la adaptación del trabajo al hombre.

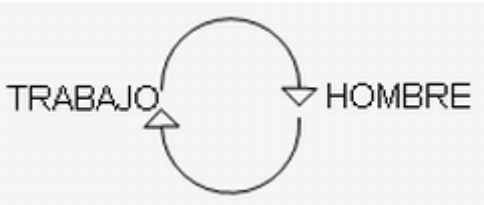



Figura 1.2 Relación de adaptación hombre-trabajo.

**B.4. El Perfil de Cargo como Resultante del Análisis y Descripción de Puestos.**

El Perfil de Cargo resultante de la actividad clave de análisis y descripción de puestos de trabajo, marca una pauta metodológica fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico-organizativa en la GRH. En el Perfil de Cargo, se concretan los objetivos del cargo o puesto de trabajo, los cuales la expresión del factor humano en la producción o servicio, tornando a todo lo demás superfluo, si no se alcanza esta expresión y sobre todo, si no se alcanza bien. (Sasson, 2005)

**B.5. Pruebas del Conocimientos del Puesto**

Esta prueba tiene como característica fundamental medir el conocimiento del puesto que va a ocupar el postulante a través de una evaluación teórica. Se utiliza para este proceso instrumentos que están diseñados por especialistas u organizaciones que se encarga de prepararla. Lo anterior es la advertencia que nos hacen los autores a través de las siguientes definiciones:

**Chiavenato (2008)**, *"las pruebas de conocimiento o de capacidad son instrumentos para evaluar con objetivad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante es estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo (nociones de contabilidad, informática, ventas, tecnología, producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas (pericia del conductor de camión, la telefonista, la digitadora, el operador de máquinas, el operador de calculadoras, etc.)".* (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008)

**Bohlander-Snell-Sherman (2008),** *"las pruebas de conocimiento del puesto, son un tipo de pruebas de conocimientos diseñado para medir el nivel de experiencia de una persona respecto de cierto puesto. Por ejemplo, la mayoría de los exámenes en el servicio civil se utilizan para determinar si un solicitante posee la información y conocimiento que le permitan colocarlo en el puesto sin mayor capacitación. Deben considerarse como herramientas útiles en las organizaciones privadas y públicas".* (Bohlander-Snell-Sherman, 2008)

**Ibáñez (2005),** menciona *"las pruebas de conocimiento del puesto están diseñadas para medir los conocimientos que tiene un candidato acerca de los deberes del puesto que está solicitando. Estas pruebas están disponibles en los negocios del ramo, pero también se les puede diseñar específicamente para cualquier tarea, con base en los datos derivados del análisis de puestos".* (Ibáñez Machicao, 2005)

**Tovalino (2011),** *"el análisis de puestos de trabajo no sólo es útil para el reclutamiento sino que también contribuye de forma directa al proceso de selección, ya que decisiones sobre elección y ubicación deben realizarse de forma que beneficien al individuo y a la organización. Para que esto sea así, han de determinarse claramente cuáles son las características del puesto de trabajo que debe cubrirse. Una vez que el departamento de recursos humanos pueda recabar esta información y posteriormente haber diseñado el perfil de la persona requerida para el puesto solicitado, es cuando pueden elaborarse los instrumentos de selección con objeto de que tengan la mayor relación posible con el puesto y, por tanto, una más alta validez de contenido".* (Tovalino, 2011)

## C. El Problema de la Selección de Personal en Entidades Públicas

### C.1. Compadrazgo y Amiguismo

El diario **SIGLO.21** (Guatemala) en el artículo titulado **"Urge evitar compadrazgos"** por Verónica Spross de Rivera, menciona lo siguiente: *"Los reportajes de diversos casos de **compadrazgo** y **politización** en diversas instituciones del gobierno ponen en relieve una de las más graves deficiencia en el Estado. Dar empleos a quienes colaboraron en una campaña política se ha convertido en una práctica común, cuyas consecuencias son muy negativas en*

*la calidad de los servicios que se brindan en las entidades de gobierno, pues en múltiples ocasiones quienes se contratan no llenan las características ni perfiles de los puestos".*

El mérito ha pasado a segundo plano, pues se privilegia la recomendación política. En el gobierno anterior la contratación masiva de personas fue una práctica bastante generalizada. El tamaño de la planta de empleados públicos casi se duplicó. De allí que los fondos nunca alcanzan para financiar proyectos de inversión, carreteras, renovación de escuelas y hospitales, o adquisición de computadoras. Hemos destinado los fondos captados por los impuestos principalmente para salarios de personas que no siempre fueron seleccionadas, por ser la mejor alternativa para optar al puesto, sino por sus ***conexiones y amistades***.

En otros países se cuenta con leyes de servicio civil que son estrictas en cuanto a que deben realizarse procesos de oposición para optar a los puestos públicos. En Taiwán, la meritocracia rige al sistema de Servicio Civil. Seleccionan al mejor candidato, quien debe cumplir con una preparación académica y además realiza un examen de oposición.

En nuestro caso es patético y desalentador comprobar que en organismos como el Congreso de la República y la Procuraduría de los Derechos Humanos se han encontrado casos de plazas fantasmas, de parientes y amigos contratados sin cumplir ningún proceso de selección ni llenar requisitos mínimos para un puesto. Es necesario que en todas las entidades del gobierno, de todos los organismos e incluyendo a las descentralizadas y autónomas se termine con las prácticas de compadrazgo en los nombramientos.

Y, es también importante que se renueve la Ley de Servicio Civil. Se requiere un marco legal que brinde la oportunidad de hacer una carrera formal y con incentivos adecuados, pero también que garantice que las contrataciones de empleados públicos de todo nivel se realizarán por oposición y serán contratados los mejores candidatos. (Spross de Rivera, 2012)

**LA PRENSA** (México) en el artículo titulado **"El amiguismo y el compadrazgo dañan el sistema político"** por Juan García Heredia, menciona lo siguiente: El sistema político mexicano está dañado por el ***amiguismo*** y ***compadrazgo*** que el Presidente de la República aplicó en la designación de secretarios de Estado y otros cargos de vital importancia en el Gobierno federal, opinó el subsecretario de Organización del PRI nacional.

"En el actual gobierno ha habido ineficiencia en la gestión pública federal porque el Presidente de la República privilegió al ***compadrazgo*** y ***amiguismo*** sobre la eficiencia en la

administración pública de la nación", subrayó el priísta agregando que esto ha dañado al sistema político porque pone en entredicho a las instituciones del país.

"En el actual gobierno ha habido ineficiencia en la gestión pública porque el Presidente de la República privilegió al ***compadrazgo*** y ***amiguismo*** sobre la eficiencia en la administración pública de la nación", subrayó el priísta agregando que esto ha dañado al sistema político porque pone en entredicho a las instituciones del país. ( Garcia Heredia, 2010)

Mientras que en el Perú en un artículo titulado **"Jorge Dávila y su Concepción de Corrupción en la actualidad"** por Jorge Dávila, menciona lo siguiente:

Menciona la formación de la persona, ya que el peruano está acostumbrado a tener todo fácil; también recalcó que no se privilegia el mérito con el cual una persona consigue algo, sino el ***compadrazgo***, ***la argolla***, etc. (citando al Poder Judicial como ejemplo; en donde los grandes casos son manejados por jueces especialistas y abogados que son elegidos a dedo y no porque realmente estén capacitados para ello).

La corrupción es uno de los fenómenos que más afecta a la sociedad, generando pérdidas en el Estado, ¿qué se debe hacer para que las personas no caigan en la corrupción? Para evitar el nepotismo dentro de las Instituciones del Estado, habría que establecer mecanismos que controlen que se cumplan realmente con los resultados de los concursos públicos, para cubrir los diferentes puestos de la institución, de tal forma que asuman los cargos profesionales personas competentes y debidamente calificadas. Promover la integración de profesionales recién egresados a las Instituciones, con la finalidad de contar con gente joven en proceso de formación y libre de toda mala influencia que afecte sus valores y principios morales. (Dávila, 2013).

## D. Desempeño Laboral

### D.1. Concepto de Desempeño Laboral

Según Idalberto Chiavenato, e*l "Desempeño Laboral es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral".*(Chiavenato, Recursos Humanos, 2000, pág. 359).

Así mismo señala que, "*el desempeño de un puesto, es el comportamiento que tiene el trabajador que lo ocupa, este desempeño es situacional y varía de una persona a otra,*

*depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen de afán del personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Dicho esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeñara. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que lo condicionan".* (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008, pág. 202)

Por su parte Boudrem menciona que "*el desempeño Laboral es la serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones".* (Boudrem, 2004)

Por otro lado Cuesta Santos señala que "*la evaluación del desempeño de personal es el proceso o actividad clave de GRH consistente en un proceso que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización".* (Cuesta, 2010, pág. 341)

Por su parte Bohlander nos dice que "*el desempeño de personal es el modo en que los empleados trabajan y como esto coincide con las necesidades de la organización".*(Bohlander-Snell-Sherman, 2008, pág. 348)

Por último Ivancevich menciona *"La evaluación del desempeño es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. Otros términos con los que se denota la evaluación del desempeño son:* ***revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de méritos, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración de empleados.*** *En muchas organizaciones coexisten dos sistemas de evaluación: el formal y el informal. En el sistema informal, los gerentes meditan en el trabajo de los empleados, llegando a tener influencia procesos políticos y personales, por lo que los empleados preferidos tienen una ventaja. En cambio, una evaluación formal del desempeño es un sistema que establece la organización para examinar de manera periódica y sistemática el trabajo de los empleados".*(Ivancevich, 2005)

Se puede entender el desempeño como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En este sentido, el

desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

**D.2. Objetivos de la Evaluación**

Ahora consideremos los siguientes posibles objetivos que se alcanzan con un sistema de evaluación formal bien diseñado:

- ***Desarrollo:*** Se determina qué empleados necesitan capacitarse más y sirve para evaluar los resultados de los programas de capacitación. Fomenta la relación de asesoría entre subordinado y supervisor y alienta a éstos a observar el comportamiento de aquéllos para ayudarlos.
- ***Motivación:*** Alienta la iniciativa, despierta un sentimiento de responsabilidad y estimula los esfuerzos por desempeñarse mejor.
- ***Planeación de recursos humanos y de empleo:*** Ofrece información valiosa para los inventarios de habilidades y la planeación de recursos humanos.
- ***Comunicaciones:*** Es la base para un diálogo continuo del superior y el subordinado en asuntos relacionados con el trabajo. Mediante el diálogo y una retroalimentación eficaz, las partes se conocen mejor.
- ***Respeto de la ley:*** Sirve como defensa legal de los ascensos, transferencias, premios y despidos.
- ***Investigación de ARH:*** Útil para validar las herramientas de selección, como los exámenes.

**D.3. Cómo Seleccionar Técnicas de Evaluación**

Hay muchas formas de evaluar a los empleados y aquí describiremos algunas de las más comunes. Hablando en general, estos métodos se dividen en dos categorías generales.

Una de ellas consta de los métodos en los que se evalúa a los trabajadores individualmente; es decir, el supervisor evalúa a cada empleado sin hacer comparaciones explícitas ni directas con otros empleados. Además, los criterios de desempeño se definen sin remitirse a otros trabajadores.

La segunda categoría se basa en las evaluaciones de varias personas. Un supervisor compara de manera directa y deliberada el desempeño de un empleado con el de otros.

Así, los criterios de desempeño son relativos: el desempeño de un empleado se define como bueno o malo en comparación con el de los otros.

1. **Métodos de evaluación individual**
    a. **Escala gráfica de calificación**

Las empresas actuales han adoptado diversos métodos de evaluación, pero el más antiguo y quizá el más popular es la escala gráfica de calificación.

| **Desempeño en la función: considere solo el desempeño actual del empleado en su función** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Óptimo | Bueno | Regular | Deficiente | Insuficiente |
| **Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente.** | ☐ Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido | ☐ Con frecuencia sobrepasa las exigencias | ☐ Satisface las exigencias | ☐ A veces está por debajo de las exigencias | ☐ Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento. |
| **Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado.** | ☐ Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo. | ☐ A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo. | ☐ Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones. | ☐ Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores. | ☐ Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores. |
| **Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo.** | ☐ Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos. | ☐ Conoce lo necesario | ☐ Conocimiento suficiente del trabajo | ☐ Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación. | ☐ Tiene poco conocimiento del trabajo. |
| **Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo.** | ☐ Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente. | ☐ Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar. | ☐ Colabora normalmente en el trabajo de equipo. | ☐ No demuestra buena voluntad. Sólo colabora cuando es muy necesario. | ☐ Se muestra renuente a colaborar. |
| **Características individuales: considere sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional diario y fuera de su cargo.** | | | | | |
| **Comprensión de situaciones Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos** | ☐ Óptima capacidad de intuición y percepción. | ☐ Buena capacidad de intuición y percepción. | ☐ Capacidad de intuición y percepción satisfactorias. | ☐ Poca capacidad de intuición y percepción. | ☐ Nulas capacidades de intuición y percepción. |
| **Creatividad Ingenio. Capacidad de crear ideales y proyectos.** | ☐ Tiene siempre ideas excelentes. Es creativo y original. | ☐ Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos. | ☐ Algunas veces hace sugerencias. | ☐ Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias. | ☐ Tipo rutinario. Carece de ideas propias. |
| **Capacidad de Realización Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos.** | ☐ Óptima capacidad de concretar ideas nuevas. | ☐ Buena capacidad de concretar ideas nuevas. | ☐ Pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria. | ☐ Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos. | ☐ Incapaz de llevar a cabo un idea o proyecto. |

**Evaluación de desempeño por el método de escala gráfica.** (Chiavenato, Recursos Humanos, 2000)

### b. Evaluación escrita

En la técnica de evaluación escrita se pide al calificador que describa los aspectos fuertes y débiles del comportamiento del empleado. En algunas organizaciones es la única técnica que se usa; en otras, el texto se combina con otra forma, como la escala gráfica de calificación. En este caso, el texto sintetiza la escala, ahonda en algunas calificaciones o comenta otras dimensiones que no están en la escala.

### c. Técnica del incidente crítico

Dicho llanamente, la técnica del incidente crítico requiere que los evaluadores lleven una bitácora de incidentes que representen un desempeño eficaz o ineficaz de todos los empleados evaluados. Estas situaciones son los incidentes críticos. Como no son equiparables entre varios calificadores, un especialista en RH puede preparar listas de incidentes críticos homogéneos, luego de consultar con los gerentes de operación. La tarea de calificar cambia a la de registrar cada vez que un subordinado manifiesta una de las conductas de la lista.

### d. Listas de verificación y listas ponderadas

Otro método de evaluación de los individuos es la lista de verificación. En su forma más simple es un conjunto de enunciados objetivos o descriptivos. Si el calificador piensa que el empleado posee una de las características de la lista, la marca; si no la tiene, la deja en blanco. La calificación de la lista es igual al número de puntos marcados.

### e. Escalas de evaluación por conducta

Smith y Kendall crearon la llamada escala de evaluación por conducta (EEPC) o escala de expectativa conductual (EEC). El método de la EEPC toma los incidentes críticos como los enunciados fijos de una escala. La forma de calificación de una EEPC tiene de seis a 10 dimensiones de desempeño definidas específicamente, cada una con cinco o seis incidentes críticos "fijos".

### f. Escalas de observación de la conducta (EOC)

Latham y sus colaboradores crearon la escala de observación de la conducta (EOC) como método de evaluación del desempeño.

Como la EEPC, la EOC aplica la técnica del incidente crítico para identificar una serie de conductas que abarcan el ámbito del trabajo. Una diferencia importante entre la EEPC y la EOC es que en vez de identificar los comportamientos que manifiesta un evaluado en cierto periodo, el calificador indica en una escala con qué frecuencia observó al examinado practicar las conductas señaladas en la escala.

## 2. Métodos de evaluación colectiva

Por su diseño, los métodos de evaluación del desempeño que hemos visto hasta este momento se usan para evaluar a los empleados individualmente y sin compararlos. En esta sección vamos a exponer tres técnicas en las que se compara el desempeño de un empleado con el de otros. Las técnicas tienen algunas diferencias, pero las tres arrojan la misma información: una lista ordenada del mejor al peor empleado.

### a. Ordenamiento

En su forma más simple, en la técnica del ordenamiento se pide aun supervisor que elabore una lista de subordinados de acuerdo con un criterio general.

Esto puede ser muy difícil de hacer si se pide al supervisor que ordene un gran número de subordinados, digamos, más de 20. Asimismo, es mucho más fácil que el supervisor ordene de manera confiable a los mejores y los peores empleados que a aquellos de desempeño promedio. A causa de esta dificultad los evaluadores escogen primero al mejor empleado y enseguida al de más bajo desempeño. Luego eligen el segundo mejor, seguido del segundo peor. El proceso continúa hasta ordenarlos a todos.

### b. Comparación pareada

Este método está diseñado para facilitarle el proceso de ordenamiento al supervisor y quizá para hacer dicho proceso más confiable, sobre todo si hay que clasificar a muchas personas. En vez de pedirle al supervisor que clasifique a todos de una vez (lo que en teoría significa que tiene que pensar a un tiempo en las fuerzas y debilidades de todos), en el método de la comparación pareada se le presenta al supervisor una serie de tarjetas, cada una con el nombre de únicamente dos subordinados.

Entonces se pide al supervisor que escoja cuál de los dos trabaja mejor. Así, sólo se considera el desempeño de estos dos individuos. Para que la técnica funcione, se deben presentar al supervisor todos los pares posibles de subordinados. De esta manera, califica a una persona a la vez comparándola con todas las demás. La clasificación final se determina contando cuántas veces fue elegido un empleado como el mejor en todas las comparaciones.

#### c. Distribución forzada

El sistema de distribución forzada es semejante a calificar según una curva. Se pide al evaluador que califique a los empleados de acuerdo con una distribución de categorías previa, determinada por la organización. Por ejemplo, un profesor podría decidir de antemano que 10 por ciento de los que presenten el siguiente examen tendrán la mejor nota, el siguiente 20 por ciento recibirá la segunda mejor nota, el 40 por ciento central tendrá la siguiente, etc., hasta el último 10 por ciento que sacará las peores calificaciones.

## D.5. Problemas Potenciales en la Evaluación del Desempeño

### Resistencia a la evaluación

La mayoría de los empleados se sienten inquietos ante la evaluación del desempeño.

Quizá el miedo más común sea la subjetividad del evaluador. Las tendencias subjetivas y los favoritismos son problemas reales que generan rechazo a los sistemas de evaluación.

Sin embargo, estos miedos se esconden detrás de argumentos. Por ejemplo, quienes se oponen a los sistemas de evaluación formal del desempeño aseveran que:

- Dedican demasiada atención a paliar los síntomas del mal desempeño, en vez de detectar las causas.
- Ni a los gerentes ni a los empleados les gusta el proceso. En particular, los evaluadores tienen problemas para decidirse sobre los niveles de desempeño de los empleados.
- Los empleados que no son evaluados en la categoría más elevada de desempeño sufren un efecto inverso en la motivación.

**Problemas de diseño y operación del sistema**

Los sistemas de evaluación del desempeño fracasan cuando están mal diseñados. La culpa es del diseño si los criterios de evaluación son malos, si la técnica es fastidiosa o si el sistema es más forma que sustancia. Si los criterios se enfocan únicamente en las actividades y no en los resultados o en las características de la personalidad más que en el desempeño, la evaluación no será bien recibida. Algunas técnicas de evaluación son muy demoradas o requieren un análisis extenso por escrito, dos situaciones a las que se niegan los gerentes. Si éste es el problema, hay que escoger otra técnica. Finalmente, algunos sistemas no están articulados ni en marcha. Algunos supervisores aprovechan el sistema, pero otros hacen el papeleo con descuido. El apoyo de la dirección a la evaluación del desempeño puede remediar este problema de ritualismo.

**Problemas del evaluador**

Aunque el sistema esté bien diseñado, llegan a surgir problemas cuando los calificadores (que casi siempre son los supervisores) no cooperan ni están bien preparados. Es posible que los supervisores no se sientan a gusto con el proceso de evaluación o con lo que Douglas McGregor llamó "jugar a Dios". Esto se debe con frecuencia a que no fueron capacitados adecuadamente o no participaron en el diseño del programa. La mala capacitación de los evaluadores puede llevar a una serie de problemas para completar las evaluaciones.(Ivancevich, 2005)

## E. Buenas Prácticas de la Gestión Pública en el Perú

### E.1. Ciudadanos al Día – CAD

**Ciudadanos al Día (CAD)** es una entidad privada sin fines de lucro creada en el año 2002 para aportar herramientas en la mejora de la gestión del sector público y como fuente de información confiable sobre temas de interés ciudadano. Hoy en día CAD es un referente de auditoría social tanto por sus trabajos de investigación como por su metodología propia que ofrece índices de excelencia que permiten generar competencias entre las entidades públicas, lo que elevan los estándares en la administración pública.

Ciudadanos al Día ofrece diferentes servicios y actividades:

1. Posibilitamos el reconocimiento ciudadano a través del Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública.
2. Realizamos medición y análisis a través del Rankin CAD y la Versión Especial del Rankin CAD.
3. Promovemos una ciudadanía informada a través de Investigación y Publicaciones y el CAD Electoral.
4. Formamos periodistas como agentes de cambio con la Red de Prensa CAD y los Encuentros de Prensa CAD.
5. Compartimos experiencias en entidades públicas a través de talleres especializados.
6. Contribuimos a espacios de discusión y generación de consenso con campañas de incidencia pública.

Ciudadanos al Día contribuye a una cultura de optimismo gestionando herramientas e incentivos para que cada una de las personas con quienes se tiene relación en la vida cotidiana realice una diferencia positiva en su entorno, y con ello, en la sociedad.

El aporte de la organización a la sociedad peruana gira en torno a estos principios:

- Facilitar el ejercicio pleno de ciudadanía de peruanos y peruanas conscientes de sus derechos y deberes.
- Promover servidores públicos eficientes, honestos y con vocación de servicio centrados en la persona.
- Brindar información creíble a los formadores de opinión y facilitar procesos de acceso a información relevante para la toma de decisiones ciudadanas.
- Articular oportunidades para que los empresarios, la cooperación internacional, los voluntarios de la organización y la Red de Prensa CAD puedan contribuir a la excelencia en el sector público y el ejercicio de la ciudadanía.
- Aportar al desarrollo profesional y personal de los colaboradores de la organización a través de un marco de actuación que promueva una conducta íntegra en relación con los grupos de interés identificados.
- Hacer sostenible este espacio de encuentro.(CAD Ciudadanos al Día, 2002)

### E.2. Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública

El Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública (Premio BPG) de Ciudadanos al Día es una competencia anual que tiene el objetivo de identificar, reconocer y premiar experiencias

que han producido destacados resultados en el manejo de una organización del Estado a favor de la calidad de vida del ciudadano y pueden ser replicadas por otras organizaciones públicas.

Mediante el incentivo del reconocimiento, apuntamos a un cambio en la gestión de entidades públicas, para que esta ubique al ciudadano en el centro de su trabajo, respondiendo a sus necesidades específicas y velando por servirlo cada vez mejor. El *Premio BPG* apuesta por funcionarios al servicio de sus ciudadanos y que busquen siempre los más altos estándares de atención.

Desde el 2005, 1,231 experiencias de 309 entidades han sido distinguidas como Buenas Prácticas en Gestión Pública, es decir, han tenido resultados en la mejora de la calidad de vida del ciudadano y lo han ubicado en el centro de la gestión. Asimismo, en ese mismo período, 84 entidades públicas han sido premiadas por ser referentes de excelencia en hacer realidad un Estado peruano al servicio del ciudadano.

En ocho años del Premio BPG hemos tenido experiencias de importancia nacional como la implementación del Mac Mype de la Presidencia del Consejo de Ministros, el acta registral electrónica del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, el Mapeo de los puntos calientes en el Perú por el Observatorio del Ministerio Público, entre otras exitosas experiencias de gestión pública.(CAD Ciudadanos al Día, 2002)

No podemos dejar de reconocer a la Municipalidad de Socabaya, que mediante un Plan de Desarrollo Institucional comprendido entre el 2009-2014 contempla mantener un estándar promedio de los factores que deben de considerarse dentro del Proceso de Selección de Personal dentro de esta Institución Pública.

En el caso de la Municipalidad de Socabaya se ratifica por afirmaciones de los propios trabajadores entre 23 y 47% que si se realiza respetando los medios formales y legales, sin embargo cerca del 45% afirma que más pesan los vínculos familiares, de amistad o vínculos políticos. Entre el 22 y 43% se abstiene de responder porque posiblemente accedió al puesto laboral por algunos de los medios nada formales o temor a que sea víctima por su opinión, o como tiene dificultades de mostrar pruebas fehacientes, prefiere abstenerse.

**Cuadro N° 21: Grado de Conformidad en relación a la selección del personal**

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la municipalidad 2009

**Elaboración:** Equipo técnico 2009.

| ¿Con que frecuencia la selección de personal de planta…? | Siempre | Frecuentemente | Rara vez | Nunca | NS/NR | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Se realizó teniendo en cuenta criterios formalmente establecidos? | 18.4 | 28.6 | 30.6 | 6.1 | 16.3 | 100.0 |
| Se basó en vínculos personales, familiares de amistad? | 10.2 | 22.4 | 30.6 | 14.3 | 22.4 | 100.0 |
| Se basó en influencias políticas? | 10.2 | 22.4 | 24.5 | 16.3 | 26.5 | 100.0 |
| Se vado en vínculos localistas? | 10.2 | 18.4 | 30.6 | 10.2 | 30.6 | 100.0 |
| Se basó en el interés del lucro y pago a funcionarios | 10.2 | 18.4 | 12.2 | 16.3 | 42.9 | 100.0 |

Los problemas, de compadrazgo, nepotismo, pago de favores políticos son hechos frecuentemente denunciados en las instituciones públicas (particularmente educación, salud, etc.) con mayor incidencia en las municipalidades.

Es un problema casi estructural y arraigado que superarlo deberá ser un proceso y la disposición de la voluntad política de las propias autoridades.

Así mismo contempla dentro de este Plan de Desarrollo Institucional el tema de la ***Evaluación del Desempeño***.

Un tema que en nombre de la estabilidad laboral era imposible abordarlo e implementarlo porque significaba, atentar contra la estabilidad laboral o contra el estatus institucional adquirido.

Estos últimos años, ha empezado por el sector educación ya se está evaluando que recién los últimos años las instituciones lo seguirán implementando, por lo tanto; la nueva promoción de niveles, ascenso está sujeta a evaluaciones cada día la disposición de buen o mal humor los obligaba a aceptar los exámenes devaluación.

En Socabaya el 47% indica que rara vez y casi nunca han hecho evaluaciones formalmente establecidas, lo que si se afirma la existencia de transparencia en la elección de funcionarios, como personal de confianza, aceptado casi por el 45%, mientras un 30.6% es escéptico no sabe o no opina (son temas delicados) se exime de opinar.

El problema de traslados, ascensos solo el 42% lo ve como un hecho normal y transparente, hay favoritismos, medios y mecanismos no justos ni equitativos.(Municipalidad de Socabaya, 2011)

### E.3. Municipios al Día

Municipio al Día es una plataforma virtual que ofrece de manera gratuita información y asesoría a las autoridades, funcionarios y personal municipal de las municipalidades de todo el país con el objetivo de fortalecer la gestión y la inversión municipal.

El portal Municipio al Día fue creado y es administrado por el Instituto de Estudios Peruanos (IEP). Inició sus servicios en marzo del 2006 en el marco del proyecto "Siembra Democracia: fortalecimiento de la institucionalidad democrática local" con el apoyo del Fondo Italo Peruano (FIP).

Entre sus principales servicios que ofrece se encuentran:

- ***Consultas en línea.*** Es un servicio de consulta directa a expertos en diversos temas de la gestión municipal y que permite absolver dudas de funcionarios, autoridades y actores sociales locales de manera rápida.
- ***Consultas frecuentes.*** Sección que contiene un banco de consultas frecuentes de los funcionarios municipales acerca de la gestión e inversión municipal.
- ***Calendario Municipal.*** Sección que permite conocer las obligaciones de la gestión municipal que las autoridades o funcionarios deben atender o que estén próximas a vencer.
- ***Boletín.*** Boletín mensual que contiene actualizaciones sobre las últimas normas legales relacionadas al ámbito municipal. También contiene un calendario con las obligaciones próximas a cumplir y la consulta del mes, realizada por uno de nuestros usuarios.
- ***Buscador de normas legales.*** Sección que contiene una amplia base de normas legales referidas a la gestión municipal, desde el marco general hasta temas específicos. Esta sección es actualizada mensualmente.
- ***Mercado de servicios profesionales.*** Es un servicio que conecta a especialistas en gestión municipal con municipalidades que requieren sus servicios, a través de un buscador inteligente y comunicaciones periódicas de convocatorias y otras oportunidades.

- ***Biblioteca.*** Sección que brinda acceso a un conjunto de herramientas para la gestión municipal y documentos de investigación relacionados a la temática municipal.
- ***Oportunidades.*** En esta sección se anuncia distintas oportunidades de capacitación, cursos y eventos sobre gestión municipal.
- ***Actualidad Municipal.*** Presenta información y noticias relacionados a la coyuntura municipal actual del país.(Instituto de Estudios Peruanos, 2011)

**F. Ley de la Carrera Administrativa**

Carrera administrativa es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública.

Permite la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal en el desempeño del servicio público.

La Carrera Administrativa es permanente y se rige por los principios de:

- Igualdad de oportunidades
- Estabilidad
- Garantía del nivel adquirido
- Retribución justa y equitativa, regulada por un sistema único homologado

**Grupos y niveles:** La Carrera Administrativa se estructura por grupos ocupacionales y niveles. Los cargos no forman parte de la Carrera Administrativa. A cada nivel corresponderá un conjunto de cargos compatibles con aquél dentro de la estructura organizada de cada entidad.

**Clasificación general:** Los grupos ocupacionales de la Carrera Administrativa son Profesional, Técnico y Auxiliar:

- ***El Grupo Profesional:*** está constituido por servidores con título profesional o grado académico reconocido por la Ley Universitaria.
- ***El Grupo Técnico:*** está constituido por servidores con formación superior o universitaria incompleta o capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida.
- ***El Grupo Auxiliar:*** está constituido por servidores que tienen instrucción secundaria y experiencia o calificación para realizar labores de apoyo.

**Niveles por grupo:** La Carrera comprende catorce (14) niveles; al Grupo Profesional le corresponde los ocho (8) niveles superiores; al Grupo Técnico diez (10) niveles comprendidos entre el tercero y el decimosegundo; al Grupo Auxiliar los siete (7) niveles inferiores.

**Del ingreso a la carrera:** Son requisitos para el ingreso a la Carrera Administrativa:

- Ser ciudadano peruano en ejercicio.
- Acreditar buena conducta y salud comprobada.
- Reunir los atributos propios del respectivo grupo ocupacional.
- Presentarse y ser aprobado en el concurso de admisión.
- Los demás que señale la Ley.

**Sanciones por faltas disciplinarias:** Las sanciones por falta disciplinarias pueden ser:

- Amonestación verbal o escrita.
- Suspensión sin goce de remuneraciones hasta por treinta días.
- Cese temporal sin goce de remuneraciones hasta por doce meses.
- Destitución.

**Del término de la carrera**

- **Causales extintivas:** La Carrera Administrativa termina por:
  - ***a)*** Fallecimiento
  - ***b)*** Renuncia
  - ***c)*** Cese definitivo
  - ***d)*** Destitución.
- **Causas justificadas para cese - separación definitiva:** Son causas justificadas para cese definitivo de un servidor:
  - ***a)*** Límite de setenta años de edad
  - ***b)*** Pérdida de nacionalidad
  - ***c)*** Incapacidad permanente física o mental
  - ***d)*** Ineficiencia o ineptitud comprobada para el desempeño del cargo (Bravo, 2009)

### 3.3. Definición de Términos

**Absentismo.** Fenómeno directamente vinculado con las políticas del personal de una organización y que ilustra (entre otros factores) la calidad del entorno laboral. (Werther, 2008)

**Entrevista estructurada:** Método en el que se utiliza una lista de verificación preparada con anterioridad. Las preguntas se formulan a todos los solicitantes para permitir comparaciones objetivas. (Werther, 2008)

**Evaluación de Desempeño.** Proceso que por lo general es desarrollado cada año por un supervisor para un subordinado, que está diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito de desempeño. (Cuesta, 2010)

**Proceso de selección.** Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. (Werther, 2008)

**Referencias laborales.** Fuente de información suministrada por empleados anteriores, que proporciona información sobre el desempeño anterior del trabajador en perspectiva. Diversas compañías observan varias precauciones y reservas tanto para emitir referencias como para decidir sobre candidatos a una contratación con base en una referencia laboral. (Werther, 2008)

**Selección.** Proceso de elegir a las personas que tienen las calificaciones pertinentes para ocupar vacantes existentes o planeadas. (Cuesta, 2010)

# IV. MATERIALES Y MÉTODOS

## 4.1. Tipo de Estudio.

### De acuerdo a la orientación

***Aplicada***, debido a que la investigación estuvo orientada a generar soluciones a problemas prácticos con respecto a los Factores de Selección de Personal y el Desempeño Humano del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash.

### De acuerdo a la técnica de contrastación

***Correlacional***, porque establecemos relación de causalidad del Desempeño Humano de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Marcos, -en base a la información proporcionada por descripción y observación- sobre los Factores de Selección de Personal que se evidencian en la Municipalidad, explicando los factores que lo condicionan.

## 4.2. Diseño de la investigación

La investigación es No Experimental – Transeccional – Correlacional, debido a que la recolección de datos que se llevó a cabo en un momento dado sin manipular las variables. Es Correlacional, pues analiza la relación entre una variable independiente y una otra dependiente, esto son, los Factores de Selección de Personal y el Desarrollo Humano.

## 4.3. Población o universo

170 Trabajadores constituyeron el marco muestral quienes conforman el personal de la Municipalidad Distrital de San Marcos – Ancash. (Dato fue proporcionado por la Sub Gerencia de Recursos Humanos de la misma Municipalidad, que fue tomada de su sistema).

## 4.4. Unidad de Análisis, Muestra y Muestreo

Se obtuvo aplicando el muestreo aleatorio simple. Para el muestreo se eligió aleatoriamente a los trabajadores a partir de la muestra obtenida según la fórmula de variables cualitativas:

$$n = \frac{z^2 * pq(N)}{S^2(N \quad -1) + Z^2 pq}$$

$$118 = \frac{1.96^2 * 0.5x0.5(170)}{0.05^2(170 \quad -1) + 1.96^2 x0.5x0.5}$$

Dónde:

**N =** Población.

**Z =** 1.96, para un nivel de confianza del 95%.

**S =** 0.05 como margen de error.

**p =** Probabilidad de éxito.

**q =** Probabilidad de fracaso.

**n =** Tamaño de muestra.

### 4.5. Instrumentos de recopilación de datos

Se utilizaron **encuestas** con su respectivo **cuestionario**. Complementariamente para la entrevista se aplicó **una guía de entrevista** para la Sub Gerente de Recursos Humanos y el Gerente General de la Municipalidad Distrital de San Marcos.

### 4.6. Análisis Estadístico e interpretación de la información

Se realizó de acuerdo con la codificación que se estableció para la recolección de datos. Se efectuará el registro en una base de datos preparada para las mediciones a través del programa SPSS v21 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Con este programa se indican los porcentajes de acuerdo al número de incidencias de las variables. Los porcentajes obtenidos facilitan la elaboración de figuras de cada una de las variables establecidas para este aporte de investigación. De los resultados del análisis de datos se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones.

**Interpretación de datos.** Dichos datos luego de ser analizados y procesados mediante los programas anteriormente mencionados, se presentados en un informe con tablas descriptivas y cruzadas además de figuras proporcionan una visión más amplia y sencilla sobre los resultados de esta investigación.

# V. RESULTADOS

## 5.1. Resultados de las Encuestas.

**Análisis e Interpretación de los Resultados.**

**Tabla 1: Género**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---|---|---|---|
| Femenino | 64 | 54,2 | 54,2 |
| Masculino | 54 | 45,8 | 45,8 |
| Total | 118 | 100,0 | 100,0 |

**Interpretación:** El 54.2% (64) de los trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de San Marcos, son de género Femenino y un 45.8% (54) es de género Masculino.

**Tabla 2: Grado de Instrucción**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---|---|---|---|
| Técnica | 63 | 53,4 | 53,4 |
| Universitario Titulado | 27 | 22,9 | 22,9 |
| Universitario Bachiller | 23 | 19,5 | 19,5 |
| Secundaria | 5 | 4,2 | 4,2 |
| Total | 118 | 100,0 | 100,0 |

**Interpretación:** Más del 53.4% (63) de los trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de San Marcos, tiene un grado de instrucción Técnica, mientras que más del 19.5% (23) tiene un grado de instrucción Universitario Bachiller.

**Tabla 3: Condición Laboral en MDSM**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---|---|---|---|
| Contratado | 116 | 98,3 | 98,3 |
| Nombrado | 2 | 1,7 | 1,7 |
| Total | 118 | 100,0 | 100,0 |

**Interpretación:** Más del 98% (116) de los trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de San Marcos, son contratados.

**Tabla 4: Condición laboral respecto al área**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---|---|---|---|
| Trabajador del área | 93 | 78,8 | 78,8 |
| A cargo de área | 25 | 21,2 | 21,2 |
| Total | 118 | 100,0 | 100,0 |

**Interpretación:** El 21.2% (25) de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Marcos están a cargo del área en la que trabajan, mientras que el 78.8% (93) solo son trabajadores del área.

**Tabla 5: Tiempo de experiencia previa a contrato**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---|---|---|---|
| Menos de 1 año | 88 | 74,6 | 74,6 |
| 1 a 2 años | 15 | 12,7 | 12,7 |
| 2 a 3 años | 11 | 9,3 | 9,3 |
| Más de 4 años | 3 | 2,5 | 2,5 |
| 3 a 4 años | 1 | ,8 | ,8 |
| Total | 118 | 100,0 | 100,0 |

**Interpretación:** El 74.6% (88) de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Marcos tienen de experiencia menos de un año, por otra parte el 12.7% (15) están de 1 a 2 años de tiempo de experiencia, el 9.3% (11) están de 3 a 4 años de experiencia y el 2.5% (3) ya están cuentan con más de 4 años de experiencia.

**Tabla 6: En su contratación, se evaluó: Currículum Vitae**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---|---|---|---|
| Sí | 102 | 86,4 | 86,4 |
| No | 16 | 13,6 | 13,6 |
| Total | 118 | 100,0 | 100,0 |

**Interpretación:** El 86.4% (102) de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Marcos, afirman que SI evaluaron su currículum vitae al momento de su contratación, mientras que el 13.6% (16) señalan que NO se les solicitó.

**Tabla 7: En su contratación, se evaluó: Pruebas de Razonamiento**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---|---|---|---|
| No | 104 | 88,1 | 88,1 |
| Sí | 14 | 11,9 | 11,9 |
| Total | 118 | 100,0 | 100,0 |

**Interpretación:** El 88.1% (104) de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Marcos, señalan que NO se les realizó pruebas de Razonamiento al momento de su contratación, mientras que el 11.4% (14) mencionaron que SI se les realizo esa prueba.

**Tabla 8: En su contratación, se evaluó: Pruebas de Conocimiento del Puesto**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---|---|---|---|
| No | 75 | 63,6 | 63,6 |
| Sí | 43 | 36,4 | 36,4 |
| Total | 118 | 100,0 | 100,0 |

**Interpretación:** El 63.3% (75) de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Marcos, señalan que NO se les realizó pruebas de conocimiento del puesto al momento de su contratación, mientras que el 36.4% (43) mencionaron que SI se les realizó esa prueba.

**Tabla 9: En su contratación, se evaluó: Pruebas de Personalidad**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---|---|---|---|
| No | 87 | 73,7 | 73,7 |
| Sí | 31 | 26,3 | 26,3 |
| Total | 118 | 100,0 | 100,0 |

**Interpretación:** El 73.7% (87) de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Marcos, señalan que NO se les realizó pruebas de personalidad al momento de su contratación, mientras que el 26.3% (31) mencionaron que SI se les realizó esa prueba.

**Tabla 10: En su contratación, se evaluó: Entrevista**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---|---|---|---|
| Sí | 67 | 56,8 | 56,8 |
| No | 51 | 43,2 | 43,2 |
| Total | 118 | 100,0 | 100,0 |

**Interpretación:** El 56.8% (67) de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Marcos, señalan que SI se les entrevisto al momento de su contratación, mientras que el 43.2% (51) mencionaron que NO se les realizó la entrevista.

**Tabla 11: En su contratación, se evaluó: Antecedentes Personales**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---|---|---|---|
| No | 88 | 74,6 | 74,6 |
| Sí | 30 | 25,4 | 25,4 |
| Total | 118 | 100,0 | 100,0 |

**Interpretación:** El 74.6% (88) de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Marcos, señalan que NO se les evaluó los antecedentes personales al momento de su contratación, mientras que el 25.4% (30) mencionaron que SI se les evaluó los antecedentes personales.

**Tabla 12: En su contratación, se evaluó: Antecedente Profesionales**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---|---|---|---|
| No | 75 | 63,6 | 63,6 |
| Sí | 43 | 36,4 | 36,4 |
| Total | 118 | 100,0 | 100,0 |

**Interpretación:** El 63.6% (75) de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Marcos, señalan que NO se les evaluó los antecedentes profesionales al momento de su contratación, mientras que el 36.4% (43) mencionaron que SI se les evaluó los antecedentes profesionales.

**Tabla 13: En su contratación, se evaluó: Examen Médico**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---|---|---|---|
| No | 109 | 92,4 | 92,4 |
| Sí | 9 | 7,6 | 7,6 |
| Total | 118 | 100,0 | 100,0 |

**Interpretación:** El 92.4% (109) de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Marcos, señalan que NO se les solicito examen médico al momento de su contratación, mientras que el 7.6% (9) mencionaron que sí se les evaluó este aspecto.

**Tabla 14: Cree que influyó más en la selección: Haber nacido en San Marcos**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---|---|---|---|
| SÍ influyó | 75 | 63,6 | 63,6 |
| Quizá sí, quizá no | 40 | 33,9 | 33,9 |
| No Influyó | 3 | 2,5 | 2,5 |
| Total | 118 | 100,0 | 100,0 |

**Interpretación:** El 63.6% (75) de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Marcos, señalan que el haber nacido en San Marcos sí influyó en su selección como personal de la municipalidad, mientras que el 33.9% (40) mencionaron que no influyó el haber nacido en San Marcos para ser seleccionados, por último el 2.5% (3) señalan que el haber nacido en San Marcos quizá sí o quizá no influyó en su contratación.

**Tabla 15: Cree que influyó más: Ser amigo de un alto funcionario municipal**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---|---|---|---|
| SÍ influyó | 61 | 51,7 | 51,7 |
| Quizá sí, quizá no | 54 | 45,8 | 45,8 |
| No Influyó | 3 | 2,5 | 2,5 |
| Total | 118 | 100,0 | 100,0 |

**Interpretación:** El 51.7% (61) de los trabajadores administrativos de la MDSM, señalan que ser amigo de un alto funcionario de la municipalidad sí influye en su selección como personal de la municipalidad, mientras que el 2.5% (3) mencionaron que no influye el tener como

amigo aun alto funcionario de la municipalidad para ser seleccionados, por último el 45.8% (54) señalan que el tener como amigo a un alto funcionario de la municipalidad quizá sí o quizá no influyo en su contratación.

**Tabla 16: Cree que influyó más en la selección: Haber apoyado en la campaña política**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---|---|---|---|
| Quizá sí, quizá no | 99 | 83,9 | 83,9 |
| SÍ influyó | 17 | 14,4 | 14,4 |
| No Influyó | 2 | 1,7 | 1,7 |
| Total | 118 | 100,0 | 100,0 |

**Interpretación:** El 83.9% (99) de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Marcos, señalan que haber apoyado en la campaña política quizá si o quizá no influyó en su selección como personal de la municipalidad, mientras que el 14.4% (17) mencionaron que sí influyó el haber apoyado en la campaña política para ser seleccionados, por último el 1.7% (2) señalan que el haber apoyado en la campaña política no influyó en su contratación.

**Tabla 17: Cumplimiento del trabajo dentro del tiempo establecido**

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---|---|---|---|---|
| Válido | Pocas veces | 99 | 83,9 | 83,9 |
| | A veces | 18 | 15,3 | 15,3 |
| | Siempre | 1 | ,8 | ,8 |
| | Total | 118 | 100,0 | 100,0 |

**Interpretación:** El 83.9% (99) de los trabajadores administrativos de la MDSM, señalan que pocas veces hacen su trabajo dentro del tiempo establecido, mientras que el 15.3% (18) mencionaron que a veces hacen su trabajo dentro del tiempo establecido, por último el 0.8% (1) señala que siempre hace su trabajo en el tiempo establecido.

**Tabla 18: Dedicación y orden en el desarrollo de sus labores**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---|---|---|---|
| Pocas veces | 95 | 80,5 | 80,5 |
| A veces | 23 | 19,5 | 19,5 |
| Total | 118 | 100,0 | 100,0 |

**Interpretación:** El 80.5% (95) de los trabajadores administrativos de la MDSM, señalan que pocas veces incluyen dedicación y orden en el desarrollo de sus labores, mientras que el 19.5% (23) mencionaron que a veces incluyen dedicación y orden en el desarrollo de sus labores.

**Tabla 19: Desempeño de actividades laborales en equipo**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---|---|---|---|
| Pocas veces | 73 | 61,9 | 61,9 |
| A veces | 44 | 37,3 | 37,3 |
| Siempre | 1 | ,8 | ,8 |
| Total | 118 | 100,0 | 100,0 |

**Interpretación:** El 61.9% (73) de los trabajadores señalan que pocas veces desempeñan actividades laborales en equipo ante el 37.3% (44) mencionaron que a veces desempeñan actividades laborales en equipo.

**Tabla 20: Capacidad de identificar y relacionar problemas en su área**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---|---|---|---|
| Pocas veces | 80 | 67,8 | 67,8 |
| A veces | 35 | 29,7 | 29,7 |
| Siempre | 3 | 2,5 | 2,5 |
| Total | 118 | 100,0 | 100,0 |

**Interpretación:** El 67.8% (80) de colaboradores señalan que pocas veces tienen la capacidad de identificar y relacionar problemas en su área, mientras que el 29.7% (35) mencionaron que a veces tienen esa capacidad.

**Tabla 21: Encuentra soluciones a problemas en su área**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---|---|---|---|
| Pocas veces | 83 | 70,3 | 70,3 |
| A veces | 33 | 28,0 | 28,0 |
| Siempre | 2 | 1,7 | 1,7 |
| Total | 118 | 100,0 | 100,0 |

**Interpretación:** El 70.3% (83) de los trabajadores administrativos, señalan que pocas veces encuentran solución a los problemas en su área, mientras que el 28% (33) mencionaron que a veces encuentran solución a problemas en su área.

**Tabla 22: Identificación con los objetivos de su área**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---|---|---|---|
| Pocas veces | 96 | 81,4 | 81,4 |
| A veces | 19 | 16,1 | 16,1 |
| Siempre | 3 | 2,5 | 2,5 |
| Total | 118 | 100,0 | 100,0 |

**Interpretación:** El 81.4% (96) de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Marcos, señalan que pocas veces se identifican con los objetivos del área, mientras que el 16.1% (19) mencionaron que a veces se identifican con los objetivos de su área.

**Tabla 23: Cree estar de acuerdo con el proceso de contratación de trabajadores**

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---|---|---|---|
| Quizá | 44 | 37,3 | 37,3 |
| Definitivamente No | 40 | 33,9 | 33,9 |
| Definitivamente Sí | 34 | 28,8 | 28,8 |
| Total | 118 | 100,0 | 100,0 |

**Interpretación:** El 37.3% (44) de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Marcos, señalan que quizá estén de acuerdo con el proceso en que se contrata a los trabajadores.

## 5.2. Entrevista al Gerente Municipal y Sub Gerente de Recursos Humanos

Funcionario: Eleuterio Dionicio Mejía Chávez.

***1.1. ¿Considera acertado el ingreso de trabajadores por relaciones políticas, de amistad y de procedencia a esta Municipalidad?***

No. Según la ley se debe hacer por concurso público y los candidatos deben cumplir los requisitos y tener el perfil que se estipula.

***1.2. ¿Qué criterios -dentro del proceso de selección de personal- cree que deben de mejorarse?***

Deben mejorarse los criterios en cuanto a la experiencia y procedencia educativa, conocimientos previos del puesto, ya que son los más importantes para el adecuado desarrollo de las labores.

***1.3. ¿Cómo se puede regular los métodos no técnicos de ingreso de personal como relaciones políticas, amicales, de lugar de procedencia, entre otros?***

Cumpliendo con la normatividad legal establecida hasta la fecha.

***1.4. ¿Actualmente, cómo se mide el desempeño de los trabajadores administrativos en la Municipalidad?***

Tomando en cuenta el nivel de conocimiento que tenga del desarrollo de las funciones de cada puesto, el modo en que el trabajo se desarrolla, la experiencia, cumplimiento de metas, productividad e identificación con el área y sus metas.

Para medir estos indicadores se recurre a lo estipulado en el POI y el PAC. Para esto se mide porcentajes de PAC y POI, con respecto al avance en obras, ejecución de gasto, entre otros.

***1.5. ¿Cuál es la proporción de trabajadores administrativos que ingresaron por factores políticos, de amistad u otros, a la Municipalidad?***

El 100%, lo cual representa una debilidad, ya que está en desacuerdo a la ley.

***1.6. Desde su punto de vista ¿cómo solucionar el deficiente desempeño que tienen los trabajadores que no fueron seleccionados adecuadamente?***

Cambiarlos, o en el mejor de los casos solicitando a los trabajadores que realicen exámenes de autoevaluación para medir su capacidad y calificación. Posteriormente realizar actividades proactivas y preocuparse más por mejorar y aprovechar las oportunidades de mejora educacional. Para todo esto -por parte de la gerencia y las sub gerencias- será necesario inculcarles esa actitud de auto mejora.

En conclusión lo que hace falta a los trabajadores es una actitud más autocritica, y esto debe de motivárseles. Pero quien debería hacerse cargo de la adecuada selección de personal y de motivar a los trabajadores y hacer el auto análisis es la Sub Gerencia de Recursos Humanos, pero no lo hace debido a la "falta de presupuesto". La falta de presupuesto se debe a que dentro del municipio no se hace la recaudación de rentas a diferencia de otras municipalidades.

***1.7. La teoría advierte que las pruebas de conocimiento del puesto miden las habilidades y conocimientos respecto al puesto solicitado. ¿Se realizan este tipo de pruebas para el proceso de selección de personal en esta Municipalidad?***

Sabemos que las pruebas de conocimiento del puesto, son necesarias para poder tener trabajadores eficientes y mejorar el desempeño de la Municipalidad. Sin embargo el área de Recursos Humanos no desarrolla estas pruebas o modelos que puedan medir estos criterios.

***1.8. Cuando hablamos de inducción laboral, hablamos del tiempo de prueba para apreciar insitu si el trabajador conoce al puesto; sobre esto ¿realizan este tipo de evaluaciones prácticas?***

Esto sería una buena manera de saber si el proceso de selección es un éxito, pero dentro de nuestra entidad **no se realiza esta práctica.** Lo que hacemos es el avance de su trabajo cotidianamente. Tenemos conciencia que esto no es lo adecuado, si deseamos mejorar el desempeño de la Municipalidad en su conjunto; y tenemos la disposición creo yo; de tratar de cambiar esta realidad de la manera más satisfactoria posible.

### 5.3. Entrevista a la Sub Gerente de Recursos Humanos

Funcionaria: Ruth Lili Mena de la Cruz

***1.1. ¿Considera acertado el ingreso de trabajadores por relaciones políticas, de amistad y de procedencia a esta Municipalidad?***

No, porque deben ser seleccionados de acuerdo a su conocimiento y capacidades.

***1.2. ¿Qué criterios -dentro del proceso de selección de personal- cree que deben de mejorarse?***

Experiencia laboral y conocimiento del puesto de trabajo al que postulan.

***1.3. ¿Cómo se puede regular los métodos no técnicos de ingreso de personal como relaciones políticas, amicales, de lugar de procedencia, entre otros?***

Mediante un concurso público de contratación de personal.

***1.4. ¿Actualmente, cómo se mide el desempeño de los trabajadores administrativos en la Municipalidad?***

Evaluando la productividad laboral que desempeñan en su puesto de trabajo.

***1.5. ¿Cuál es la proporción de trabajadores administrativos que ingresaron por factores políticos, de amistad u otros, a la Municipalidad?***

El ingreso de trabajadores por los factores indicados se limitan en función a como cada gerencia y sub gerencia lo crea conveniente.

***1.6. Desde su punto de vista ¿cómo solucionar el deficiente desempeño que tienen los trabajadores que no fueron seleccionados adecuadamente?***

Mediante capacitaciones sobre temas de gestión municipal o relacionada a las actividades que desarrollan dentro de la Municipalidad Distrital de San Marcos.

## 5.4. Análisis de Confiabilidad

El Alfa de Cronbach se aplicará para determinar la validez y confiabilidad de las encuestas realizadas a la población en estudio. Cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

**Resumen de procesamiento de casos**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Casos | Válido | 118 | 100,0 |
| | Excluido[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 118 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
|---|---|---|
| ,612 | ,696 | 18 |

Se aprecia la cifra de **0.696** el mismo que indica que el instrumento de investigación es fiable.

| | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|---|---|---|---|
| En su contratación, se evaluó: Currículum Vitae | 12,114 | ,302 | ,593 |
| En su contratación, se evaluó: Pruebas de Razonamiento | 12,307 | ,238 | ,600 |
| En su contratación, se evaluó: Pruebas de Conocimiento del Puesto | 11,545 | ,358 | ,581 |
| En su contratación, se evaluó: Pruebas de Personalidad | 11,565 | ,398 | ,578 |
| En su contratación, se evaluó: Entrevista | 11,854 | ,249 | ,595 |
| En su contratación, se evaluó: Antecedentes Personales | 11,644 | ,376 | ,581 |
| En su contratación, se evaluó: Antecedente Profesionales | 11,443 | ,391 | ,577 |
| En su contratación, se evaluó: Examen Médico | 12,586 | ,158 | ,607 |
| Cree que influyó más en la selección: Haber nacido en San Marcos | 12,075 | ,025 | ,646 |
| Cree que influyó más en la selección: Ser amigo de funcionario | 10,325 | ,315 | ,583 |
| Cree que influyó más: Haber apoyado en la campaña política | 11,267 | ,218 | ,601 |
| Cumplimiento del trabajo dentro del tiempo establecido | 12,026 | ,279 | ,594 |
| Dedicación y orden en el desarrollo de sus labores | 12,001 | ,289 | ,593 |
| Desempeño de actividades laborales en equipo | 11,568 | ,328 | ,584 |
| Capacidad de identificar y relacionar problemas en su área | 11,517 | ,323 | ,584 |
| Encuentra soluciones a problemas en su área | 11,617 | ,318 | ,586 |
| Identificación con los objetivos de su área | 11,528 | ,380 | ,579 |
| Cree estar de acuerdo con el proceso de contratación de trabajadores | 13,777 | -,246 | ,690 |

### 5.5. Contrastación de Hipótesis

A continuación se presentan las tablas en los que se va revisando cada uno de los indicadores de la variable de **Factores de selección** para contrastarla con **Desempeño Humano**. El criterio para indicar si hay o no influencia es el Chi Cuadrado cuyo valor estadístico debería ser menor a la cifra del 0.05 en el caso de la influencia:

**Tabla 24: Experiencia laboral y Desempeño humano**

Recuento

| | | Desempeño Humano | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Bajo | A veces | Alto | |
| Tiempo de labor previo a ingresar | Menos de 1 año | 52 | 35 | 1 | 88 |
| | 1 a 2 años | 9 | 6 | 0 | 15 |
| | 2 a 3 años | 8 | 3 | 0 | 11 |
| | 3 a 4 años | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Más de 4 años | 3 | 0 | 0 | 3 |
| Total | | 73 | 44 | 1 | 118 |

**Pruebas de chi-cuadrado**

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|---|---|---|---|
| Chi-cuadrado de Pearson | 3,572[a] | 8 | ,894 |
| Razón de verosimilitud | 5,177 | 8 | ,739 |
| Asociación lineal por lineal | 2,860 | 1 | ,091 |
| N de casos válidos | 118 | | |

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis podemos decir que la experiencia laboral (expresada en años) **NO influye** en el desempeño humano en la MDSM, ya que la prueba Chi – Cuadrado muestra un valor estadístico de 0,894.

**Tabla 25: Currículum vitae y Desempeño Humano**

| | | Desempeño Humano | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Bajo | A veces | Alto | |
| En su contratación, se evaluó: Currículum Vitae | Sí | 69 | 33 | 0 | 102 |
| | No | 4 | 11 | 1 | 16 |
| Total | | 73 | 44 | 1 | 118 |

**Pruebas de chi-cuadrado**

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|---|---|---|---|
| Chi-cuadrado de Pearson | 15,355[a] | 2 | ,001 |
| Razón de verosimilitud | 13,169 | 2 | ,001 |
| Asociación lineal por lineal | 12,867 | 1 | ,000 |
| N de casos válidos | 118 | | |

**Interpretación:** Los resultados muestran que el currículum vitae **Sí influye** en el desempeño humano en la MDSM, ya que la prueba Chi – Cuadrado muestra un valor estadístico de 0,000.

**Tabla 26: Razonamiento General y Desempeño humano**

| | | Desempeño Humano | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Bajo | A veces | Alto | |
| En su contratación, se evaluó: Pruebas Raz Gral | Sí | 11 | 3 | 0 | 14 |
| | No | 62 | 41 | 1 | 104 |
| Total | | 73 | 44 | 1 | 118 |

**Pruebas de chi-cuadrado**

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|---|---|---|---|
| Chi-cuadrado de Pearson | 1,923[a] | 2 | ,382 |
| Razón de verosimilitud | 2,162 | 2 | ,339 |
| Asociación lineal por lineal | 1,905 | 1 | ,168 |
| N de casos válidos | 118 | | |

**Interpretación:** Según los resultados podemos observar que la pruebas de razonamiento general **NO influye** en el desempeño humano en la MDSM, ya que la prueba Chi – Cuadrado muestra un valor estadístico de 0,382.

**Tabla 27: Prueba de Conocimiento y Desempeño humano**

| | | Desempeño Humano | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Bajo | A veces | Alto | |
| En su contratación, se evaluó: Pruebas de Conocimiento del Puesto | Sí | 32 | 11 | 0 | 43 |
| | No | 41 | 33 | 1 | 75 |
| Total | | 73 | 44 | 1 | 118 |

**Pruebas de chi-cuadrado**

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|---|---|---|---|
| Chi-cuadrado de Pearson | 4,783[a] | 2 | ,091 |
| Razón de verosimilitud | 5,223 | 2 | ,073 |
| N de casos válidos | 118 | | |

**Interpretación**: Según los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis podemos decir que la prueba de conocimiento **NO influye** en el desempeño humano en la MDSM, ya que la prueba Chi – Cuadrado muestra un valor estadístico de 0,91.

**Tabla 28: Prueba del Puesto y Desempeño humano**

| | | Desempeño Humano | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Bajo | A veces | Alto | |
| En su contratación, se evaluó: Pruebas de Personalidad | Sí | 24 | 7 | 0 | 31 |
| | No | 49 | 37 | 1 | 87 |
| Total | | 73 | 44 | 1 | 118 |

**Pruebas de chi-cuadrado**

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|---|---|---|---|
| Chi-cuadrado de Pearson | 4,440[a] | 2 | ,109 |
| Razón de verosimilitud | 4,886 | 2 | ,087 |
| N de casos válidos | 118 | | |

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis podemos decir que la prueba del puesto **NO influye** en el desempeño humano en la MDSM, ya que la prueba Chi – Cuadrado muestra un valor estadístico de 0,109.

**Tabla 29: Entrevista Dirigida y Desempeño humano**

| | | Desempeño Humano | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Bajo | A veces | Alto | |
| En su contratación, se evaluó: Entrevista | Sí | 43 | 23 | 1 | 67 |
| | No | 30 | 21 | 0 | 51 |
| Total | | 73 | 44 | 1 | 118 |

**Pruebas de chi-cuadrado**

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|---|---|---|---|
| Chi-cuadrado de Pearson | 1,260[a] | 2 | ,533 |
| Razón de verosimilitud | 1,629 | 2 | ,443 |
| N de casos válidos | 118 | | |

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis podemos decir que la entrevista dirigida **NO influye** en el desempeño humano en la MDSM, ya que la prueba Chi – Cuadrado muestra un valor estadístico de 0,533.

**Tabla 30: Referencia Personales y Desempeño humano**

| | | Desempeño Humano | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Bajo | A veces | Alto | |
| En su contratación, se evaluó: Antec Personales | Sí | 22 | 8 | 0 | 30 |
| | No | 51 | 36 | 1 | 88 |
| Total | | 73 | 44 | 1 | 118 |

**Pruebas de chi-cuadrado**

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|---|---|---|---|
| Chi-cuadrado de Pearson | 2,413[a] | 2 | ,299 |
| Razón de verosimilitud | 2,719 | 2 | ,257 |
| N de casos válidos | 118 | | |

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis podemos decir que las referencias personales **NO influyen** en el desempeño humano en la MDSM, ya que la prueba Chi – Cuadrado muestra un valor estadístico de 0,299.

**Tabla 31: Referencia Profesionales y Desempeño humano**

| | | Desempeño Humano | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Bajo | A veces | Alto | |
| En su contratación, se evaluó: Antecedente Profesionales | Sí | 30 | 13 | 0 | 43 |
| | No | 43 | 31 | 1 | 75 |
| Total | | 73 | 44 | 1 | 118 |

**Pruebas de chi-cuadrado**

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|---|---|---|---|
| Chi-cuadrado de Pearson | 2,160[a] | 2 | ,340 |
| Razón de verosimilitud | 2,510 | 2 | ,285 |
| Asociación lineal por lineal | 2,016 | 1 | ,156 |
| N de casos válidos | 118 | | |

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis podemos decir que las referencias profesionales prueba del puesto **NO influye** en el desempeño humano en la MDSM, ya que la prueba Chi – Cuadrado muestra un valor estadístico de 0,340.

**Tabla 32: Condición Física y Desempeño humano**

| | | Desempeño Humano | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Bajo | A veces | Alto | |
| En su contratación, se evaluó: Examen Médico | Sí | 8 | 1 | 0 | 9 |
| | No | 65 | 43 | 1 | 109 |
| Total | | 73 | 44 | 1 | 118 |

**Pruebas de chi-cuadrado**

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|---|---|---|---|
| Chi-cuadrado de Pearson | 3,023[a] | 2 | ,221 |
| Razón de verosimilitud | 3,607 | 2 | ,165 |
| Asociación lineal por lineal | 2,945 | 1 | ,086 |
| N de casos válidos | 118 | | |

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis podemos decir que la condición física prueba del puesto **NO influye** en el desempeño humano en la MDSM, ya que la prueba Chi – Cuadrado muestra un valor estadístico de 0,221.

**Tabla 33: Relaciones Políticas y Desempeño humano**

| | | Desempeño Humano | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Bajo | A veces | Alto | |
| Cree que influyó más en la selección: Haber apoyado en la campaña política | Quizá sí, quizá no | 66 | 33 | 0 | 99 |
| | SÍ influyó | 5 | 11 | 1 | 17 |
| | No Influyó | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Total | | 73 | 44 | 1 | 118 |

**Pruebas de chi-cuadrado**

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|---|---|---|---|
| Chi-cuadrado de Pearson | 14,263[a] | 4 | ,007 |
| Razón de verosimilitud | 12,955 | 4 | ,011 |
| Asociación lineal por lineal | 4,240 | 1 | ,039 |
| N de casos válidos | 118 | | |

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis podemos decir que las relaciones políticas **Sí influyen** en el desempeño humano en la MDSM, ya que la prueba Chi – Cuadrado muestra un valor estadístico de 0,007.

**Tabla 34: Lazos Amicales y Desempeño humano**

| | | Desempeño Humano | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Bajo | A veces | Alto | |
| Cree que influyó más en la selección: Ser amigo de un alto funcionario municipal | Quizá sí, quizá no | 40 | 14 | 0 | 54 |
| | SÍ influyó | 30 | 30 | 1 | 61 |
| | No Influyó | 3 | 0 | 0 | 3 |
| Total | | 73 | 44 | 1 | 118 |

**Pruebas de chi-cuadrado**

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|---|---|---|---|
| Chi-cuadrado de Pearson | 9,829[a] | 4 | ,043 |
| Razón de verosimilitud | 11,277 | 4 | ,024 |
| Asociación lineal por lineal | 3,850 | 1 | ,050 |
| N de casos válidos | 118 | | |

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis podemos decir que los lazos amicales **Sí influyen** en el desempeño humano en la MDSM, ya que la prueba Chi – Cuadrado muestra un valor estadístico de 0,043.

**Tabla 35: De procedencia y Desempeño humano**

| | | Desempeño Humano | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Bajo | A veces | Alto | |
| Cree que influyó más en la selección: Haber nacido en San Marcos | Quizá sí, quizá no | 29 | 11 | 0 | 40 |
| | SÍ influyó | 41 | 33 | 1 | 75 |
| | No Influyó | 3 | 0 | 0 | 3 |
| Total | | 73 | 44 | 1 | 118 |

**Pruebas de chi-cuadrado**

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|---|---|---|---|
| Chi-cuadrado de Pearson | 5,691[a] | 4 | ,223 |
| Razón de verosimilitud | 7,071 | 4 | ,132 |
| Asociación lineal por lineal | 1,453 | 1 | ,228 |
| N de casos válidos | 118 | | |

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis podemos decir que la procedencia **NO influye** en el desempeño humano en la MDSM, ya que la prueba Chi – Cuadrado muestra un valor estadístico de 0,223.

## 5.6. Contrastación de la Hipótesis General

*"Los factores de selección de personal inciden negativamente en el desempeño humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash, 2013".*

Con estas apreciaciones se afirma que, de las doce pruebas realizadas tres de los items (3/12) influyen en el desempeño humano y nueve no influyen como se indica a continuación:

**Tabla 36: Factores que inciden en el Desempeño Humano**

| Factores que inciden en el desempeño | Factores que no inciden en el desempeño |
|---|---|
| 1. Currículum Vitae<br>2. Relaciones Políticas<br>3. Lazos Amicales | 1. Experiencia laboral<br>2. Razonamiento General<br>3. Prueba de Conocimiento<br>4. Prueba del Puesto<br>5. Entrevista Dirigida<br>6. Referencia Personales<br>7. Referencia Profesionales<br>8. Condición Física<br>9. De procedencia |

Por lo anterior se deduce claramente que los factores de selección no influyen directamente en el desempeño humano.

Por lo tanto, se **rechaza** la hipótesis alterna que dice:
*Los factores de selección de personla inciden negativamente en el desempeño humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash. 2013.*

Aceptando la hipótesis nula que dice:
*Los factores de selección de personal no inciden en el desempeño humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash. 2013.*

## 5.7. Contrastación de las hipótesis específicas

### 1. Hipotesis específica 1:

*"Los factores de selección de personal que se usan en la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash son no técnicos".*

**Tabla 37: Factores no técnicos de selección de personal**

| Factores que sí inciden en el desempeño | Factores que no inciden en el desempeño |
|---|---|
| 1. Currículum Vitae<br>2. Relaciones Políticas<br>3. Lazos Amicales | 1. Experiencia laboral<br>2. Razonamiento General<br>3. Prueba de Conocimiento<br>4. Prueba del Puesto<br>5. Entrevista Dirigida<br>6. Referencia Personales<br>7. Referencia Profesionales<br>8. Condición Física<br>9. De procedencia |

Por lo anterior se deduce claramente que los factores no técnicos de las relaciones políticas y lazos amicales influyen directa y negativamente en el desempeño humano.
Por lo tanto, se **acepta** la hipótesis alterna arriba referida.

**2. Hipotesis específica 2:**

*"El nivel del desempeño humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash es deficiente."*

**Tabla 38: Nivel de desempeño humano**

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---|---|---|---|---|
| Válido | Bajo | 73 | 61,9 | 61,9 |
| | A veces | 44 | 37,3 | 37,3 |
| | Alto | 1 | ,8 | ,8 |
| | Total | 118 | 100,0 | 100,0 |

En el cuadro se nota claramente que el nivel de desempeño humano es bajo gracias al 62% de encuestados que lo aceptan como tal.

**3. Hipotesis específica 3:**

*"Existe una relación directa y significativa entre el conocimiento del puesto y la comprensión de situaciones en la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash.2013"*

**Conocimiento del Puesto y Comprensión de situaciones**

| | | Encuentra soluciones a problemas en su área | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Pocas veces | A veces | Siempre | Total |
| En su contratación, se evaluó: Pruebas de Conocimiento del Puesto | Sí | 33 | 10 | 0 | 43 |
| | No | 50 | 23 | 2 | 75 |
| Total | | 83 | 33 | 2 | 118 |

**Pruebas de chi-cuadrado**

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|---|---|---|---|
| Chi-cuadrado de Pearson | 2,078[a] | 2 | ,354 |
| Razón de verosimilitud | 2,754 | 2 | ,252 |
| Asociación lineal por lineal | 1,767 | 1 | ,184 |
| N de casos válidos | 118 | | |

En la prueba de chi-cuadrado se aprecia que no existe relación entre ambas variables (para este caso "indicadores"), por lo tanto se concluye que:

*"No existe una relación directa y significativa entre el conocimiento del puesto y la comprensión de situaciones en la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash.2013"*

# VI. DISCUSIÓN

Teóricamente, la selección de personal es la elección del individuo adecuado para el cargo también adecuado. En un sentido más amplio, se trata de una tarea clave e importante para las instituciones y empresas a fin de escoger de -entre los candidatos reclutados- a los más adecuados para ocupar los cargos existentes, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008)

Como se referencia en el marco teórico, Tovalino (2011) menciona que la selección de personal, comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse finalmente, luego de pasar por un proceso de evaluación de los mismos. De acuerdo a realidad diagnosticada y registrada, se observa que este indicador no influye en el proceso de selección de personal en la Municipalidad Distrital de San Marcos. Se afirma lo anterior en razón a que los evaluados en su mayoría registran menos de un año de experiencia antes de ingresar a laborar en esta municipalidad sanmarquina. En la prueba de hipótesis el valor está por encima de 0.05, (valor de 0.894), esto indica que no existe una influencia de la **experiencia laboral** en el **desempeño humano** en esta organización edil.

En el caso del **currículum vitae**, Mondy & Noe (2005) señalan que, históricamente, los gerentes y los representantes de recursos humanos han revisado **el currículum** en forma manual, un proceso que, claramente, consume mucho tiempo. En el caso de esta municipalidad ancashina, el 86,4% señala que se evaluó dicho criterio en el proceso de contratación; la prueba de hipótesis (de 0.000) indica que si es un factor que influye en el **desempeño humano** de los trabajadores.

Tras lo expuesto en el marco teórico Mondy & Noe (2005) argumentan que las pruebas de aptitud cognitiva son pruebas que determinan la capacidad de **razonamiento general**, la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y la capacidad numérica. Pueden ser útiles para identificar a los candidatos a un empleo que poseen conocimientos amplios. A medida que el contenido de los puestos se vuelve cada vez más vasto y fluido, los trabajadores deben tener

la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en los puestos y a los súbitos adelantos tecnológicos. Así mismo referencia sobre las **pruebas de conocimiento de puesto** que miden el conocimiento que tiene un candidato de los deberes del puesto que está solicitando. Estas pruebas están disponibles comercialmente, pero las empresas también pueden diseñarlas de manera específica para cualquier puesto, basadas en datos que proceden del análisis de puestos; de igual manera Bohlander (2008), menciona "…son un tipo de pruebas de conocimientos diseñado para medir el nivel de experiencia de una persona respecto de cierto puesto"; por otro lado Tovalino (2011), menciona "…han de determinarse claramente cuáles son las características del puesto de trabajo que debe cubrirse. Una vez que el departamento de recursos humanos pueda recabar esta información y posteriormente haber diseñado el perfil de la persona requerida para el puesto solicitado, es cuando pueden elaborarse los instrumentos de selección". Y para finalizar Mondy & Noe (2005), menciona a las **pruebas de personalidad** que son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones informadas por la propia persona. Las pruebas de personalidad, a diferencia de las pruebas de habilidad, no tienen límite de tiempo y no miden habilidades para la solución de problemas específicos. Estos cuestionarios investigan áreas más sencillas como el liderazgo, el trabajo en equipo y la asertividad personal. Un perfil de personalidad diseñado adecuadamente puede medir y relacionar los aspectos de la personalidad adecuados con los requisitos del puesto.

La aplicación de los cuestionarios ha permitido observar que el 88% responde que "no se le realizó **prueba de razonamiento general"**, de la misma manera la prueba de hipótesis nos resulta 0.382, por lo que se responde que no hay una relación de la prueba de razonamiento general con el desempeño humano. En cuanto a las **pruebas de conocimiento del puesto;** en la teoría Chiavenato (2008), menciona que *"las pruebas de conocimiento o de capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidad adquiridos, y buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo"*, sin embargo en la práctica luego de aplicar el cuestionario un 64% afirma que no se solicitó este criterio en el proceso de selección de personal, la prueba de hipótesis nos resulta 0.091 lo cual se traduce a que no influye en el desempeño humano. En cuanto a la teoría que refiere Tovalino (2011), podemos concluir que no se cumple con el diseño y aplicación de la pruebas de conocimiento del puesto como menciona el Gerente– "Sabemos que las pruebas de conocimiento del puesto, son necesarias para poder tener trabajadores eficientes y mejorar el desempeño de la Municipalidad Distrital de San Marcos. Sin embargo el área de Recursos

Humanos no desarrolla estas pruebas o modelos que puedan medir estos criterios”-; en la entrevista que se le realizó.

Por otro lado un 74% responde que no se realizaron **pruebas de personalidad** en el proceso de selección, la hipótesis nos resulta 0.109 y determinando que no influye este criterio sobre el desempeño humano.

En el aporte de Mondy & Noe (2005) se sostienen que la **entrevista estructurada** se debe evidenciar serie de preguntas relacionadas con el empleo que se plantea a cada solicitante para un puesto en particular. Aunque las entrevistas han sido históricamente indicadores muy deficientes para la toma de decisiones de selección, el uso de entrevistas estructuradas aumenta la confiabilidad y la exactitud, reduciendo la subjetividad y la inconsistencia de las entrevistas no estructuradas. De acuerdo a las encuestas realizadas más de la mitad (57%) responde que se le evaluó mediante una **entrevista** en el **proceso de selección**, mientras que la prueba de hipótesis resulta 0.533, se concluye que este criterio no influye en el desempeño humano de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Marcos.

En las bases teóricas, Mondy & Noe (2005), postulan que las **verificaciones de referencias personales** son validaciones que proporcionan datos adicionales a la información presentada por el solicitante y que permiten la verificación de su exactitud. De hecho, a los solicitantes se les pide que suministren nombres de varias referencias que puedan brindar información adicional sobre ellos. Por otro lado las investigaciones de **referencias profesionales** implican la obtención de información de diversas fuentes, como antiguos jefes y socios de negocios.

La principal razón de realizar investigaciones de antecedentes es la contratación de mejores trabajadores. Sin embargo en las encuestas realizadas el 75% menciona que no se realizaron la verificación de **referencias personales** y el 64% refiere que tampoco se les evaluó los **antecedentes profesionales** en el proceso de selección. De acuerdo a la prueba de hipótesis las **referencias personales** no influyen en el desempeño humano ya que nos resulta 0.299; mientras que la prueba de hipótesis de **referencias profesionale**s resulta 0.340 y por lo tanto tampoco influye en el desempeño humano de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Marcos.

Mondy & Noe (2005) menciona que el propósito básico del **examen médico** es determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el trabajo. Los gerentes deben estar conscientes de las responsabilidades legales relacionadas con los exámenes médicos.

De acuerdo a las encuestas realizadas el 92% responde que no se evaluó mediante un **examen médico** al instante del proceso de selección; la prueba de hipótesis resulta 0.221 lo que hace concluir que este criterio no influye en el desempeño humano de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Marcos.

No se puede dejar de mencionar que el examen médico es necesario para evitar un mayor número de ausentismo, la aparición de enfermedades profesionales, la disminución del índice del trabajo, el peligro del contagio de diversas enfermedades y, por ende, se trata de tomar este punto para evitar trastornos en la organización de la producción. Este proceso debe ser aplicado al candidato que desea desempeñar una labor dentro de la DRCT, y debe ser aplicado por especialistas en la materia. Más aun, debe realizarse periódicamente, ya que además es un derecho para el trabajador, pues es también benefactor para los intereses de la Municipalidad Distrital de San Marcos.

Jorge Dávila recalca que no se privilegia el mérito con el cual una persona consigue algo, sino el **compadrazgo, la argolla**, etc. (citando al Poder Judicial como ejemplo; en donde los grandes casos son manejados por jueces especialistas y abogados que son elegidos a dedo y no porque realmente estén capacitados para ello). En un trabajo de Naranjo Arango Rodrigo (2012) éste sostiene que en las pymes, el sistema de contratación se basa más en la **amistad y la recomendación directa** que en un exhaustivo proceso de selección, por lo cual es importante determinar en futuras investigaciones las consecuencias de este tipo de contratación. Sin embargo por los datos recolectados en el trabajo de campo podemos observar que para un 64% influyo el haber nacido en el distrito de San Marcos para seleccionarlo como personal de la DRCT; por otro lado un 52% menciona que su contratación está relacionada a su amistad con un alto funcionario de la Municipalidad Distrital de San Marcos y por último un 84% responde que en si contratación influyó el haber apoyado a la campaña política de la actual gestión. De acuerdo a las pruebas de hipótesis para el indicador de **relaciones políticas** no resulta 0.007, resultando que Sí influye en el desempeño laboral de los trabajadores; para los **lazos amicales** la prueba de hipótesis nos resulta 0.043, concluyendo que Sí influye en el desempeño humano de los trabajadores y por último la prueba de hipótesis del indicador **de procedencia** resulta 0.223, lo cual define que no influye en el desempeño humano de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Marcos.

Apreciamos de igual forma en la relación del conocimiento del puesto y la comprensión de situaciones; que planteamos en el estudio; podemos citar a Ibañez (2005), que menciona que

“las pruebas de conocimiento del puesto están diseñadas para medir los conocimientos que tiene un candidato acerca de los deberes del puesto que está solicitando”, de tal forma que el personal dentro de la Municipalidad Distrital de San Marcos que desarrolla sus actividades en un determinado puesto debe tener la capacidad de entender las actividades que se desarrollan, ante esto en los resultados de la investigación la prueba chi-cuadrado no resulta 0.354, por lo que concluimos que no existe relación entre estos indicadores dentro Municipalidad Distrital de San Marcos. Para corroborar esto, en la entrevista realizada al Gerente, nos menciona “las pruebas de conocimiento del puesto son necesarias para poder tener trabajadores eficientes y mejorar el desempeño de la entidad; sin embargo no se realizan dentro de la institución”.

El estudio realizado acerca de la selección de personal y su desempeño avala la importancia de estos factores situados en distintos avances y desarrollos del mundo actual organizacional. Frente a esta situación y dada la gran preocupación existente por mejorar el desempeño, donde el talento humano juega un papel preponderante en su logro, se hace importante concluir que debe haber una preocupación precisa de cada gestión para el incremento de los niveles de competitividad, considerando un funcionamiento óptimo y eficaz .

# VII. CONCLUSIONES

1. En términos generales, los factores de selección de personal **no inciden** en el desempeño humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Marcos.

2. Los factores que prevalecen y se aplican en la Municipalidad Distrital de San Marcos en el proceso de selección de personal son **no técnicos**. Se ha detectado operativamente que éstos (parámetros no formales) son:

   - Los lazos amicales.

   - Las relaciones políticas.

   El tema de la procedencia o de haber nacido en el distrito de San Marcos es un factor que no influye en la selección de personal.

3. El nivel del **desempeño humano** del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash **es deficiente** en términos de **producción, cooperación, comprensión de situaciones y creatividad.**

4. Finalmente, no existe una relación directa y significativa entre el **conocimiento del puesto** y la **comprensión de situaciones** en la Municipalidad Distrital de San Marcos.

# VIII. RECOMENDACIONES

1. Desarrollar una gestión de recursos humanos haciendo prevalecer las nociones técnico - legales a favor de un proceso de selección de personal coherente con los objetivos que se plantea una gestión edil. La contratación de gerentes en el área de recursos humanos con nociones técnicas y académicas deberían orientar estas evaluaciones. Más cuando estos cargos –a la luz de las obligaciones legales y morales- debieran estar exentos de compromisos político partidaristas, amicales y de preferencias de origen.
2. Evitar que los lazos amicales y las relaciones políticas sean factores que afiancen los contratos laborales de los colaboradores internos. Para ello, se deberían precisar que las convocatorias tengan una mayor difusión y alcance para conseguir mayores y mejores competencias alternativas. "Los procesos de contratación deberían ser abiertos, transparentes y competitivos", es la frase que debe dirigir también estos ejercicios que, finalmente deberían ser el referente de un trabajo en el amparo de la misma comuna. La ley de la carrera administrativa a través de sus normas y lineamientos deberían ser los ejes bajo las cuales se deberían operar estas acciones para no tener obstáculos en esta tarea vecinal.
3. Adoptar estándares, ratios y plazos para realizar una evaluación. Se trata de contrastar la planeación y el control del desempeño humano. De esta forma, de manera gravitacional, se estaría mejorando ampliamente la producción de tareas, proyectos, programas y planes como se realiza en otras exitosas dependencias en el mundo. La cooperación, igual que la comprensión de situaciones y creatividad deberían se fomentados y desarrollados a través de capacitaciones altamente técnicas con reuniones sociales y cursos continuos. Hay temas que deberían consolidarse como la gestión pública, la comprensión y aplicación de las normas relacionadas a la DRCT, la formulación de proyectos, planes de acuerdo a la ley marco de metas sociales, entre otros. En ese mismo sentido, hay aspectos transversales que todo servidor público del Estado debería conocer, aplicar y socializar. Por ejemplo el empleo de la cortesía, la atención al público, el trabajo en equipo. Estos preceptos al ser más prácticos que conceptuales deben reincorporarse a los objetivos de cada mandatario, independientemente de su color político y objetivos de corto y largo aliento.

4. La Municipalidad Distrital de San Marcos, en su camino a buscar un mejor desempeño organizacional y crecimiento personal de sus trabajadores administrativos, debe tomar en cuenta la experiencia nacional expuesta en “Ciudadanos al Día (CAD)”, cuya difusión modelos de manejo administrativo ofrece experiencias replicables de instituciones exitosas sobre problemáticas que comúnmente limitan desempeño en el sector público.

# IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Garcia Heredia, J. (24 de Abril de 2010). *La Prensa.* Obtenido de http://www.oem.com.mx/laprensa/notas/n1609149.htm

*CAD Ciudadanos al Día*. (2002). Obtenido de http://www.ciudadanosaldia.org/

*Municipalidad de Socabaya*. (2011). Obtenido de http://www.munisocabaya.gob.pe/MDS/

Bohlander-Snell-Sherman. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (Decimosegunda ed.). Mexico: Thomson.

Boudrem, M. (2004). *La gestión de los recursos humanos.* New York: Prentice Hall.

Bravo, J. (22 de Mayo de 2009). *slideshare.* Obtenido de http://www.slideshare.net/aler21389/clase-01-jorge-bravo-toro#btnNext

Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos.* Bogotá: Business.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (Quinta ed.). Colombia: McGraw-Hill.

Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento.* Bogota: Ediciones ECOE.

Dávila, J. (27 de Noviembre de 2013). *PUCP*. Obtenido de La corrupción actual en el Perú: http://blog.pucp.edu.pe/item/6050/jorge-davila-y-su-concepcion-de-corrupcion-en-la-actualidad

Ibáñez Machicao, M. (2005). *Administración de Recursos Humanos en la Empresa.* Lima.

Instituto de Estudios Peruanos. (2011). *Municipio al Día*. Obtenido de http://www.municipioaldia.com/

Ivancevich, J. (2005). *Administracion de Recursos Humanos.* México: McGrawhill.

Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: Person PrenticeHall.

Perú, Universia. (20 de Agosto de 2012). *Noticia: Empleo.* Obtenido de Universia: http://noticias.universia.edu.pe/actualidad/noticia/2012/08/20/959945/empresas-utilizan-redes-sociales-contratar-personal.html

Santiago, F. (20 de Marzo de 2013). *Nuevas Tendencias en Selección.* Obtenido de El portal del Capital Humano: http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?id=292&t=nuevas-tendencias-en-seleccion

Sasson, R. (10 de Diciembre de 2005). *Recursos Humanos.* Obtenido de Monografias: http://m.monografias.com/trabajos31/puesto-de-trabajo/puesto-de-trabajo.shtml

Spross de Rivera, V. (09 de Septiembre de 2012). *Bao la lupa.* Obtenido de Siglo21.com.gt: http://www.s21.com.gt/bajo-lupa/2012/09/05/urge-evitar-compadrazgos

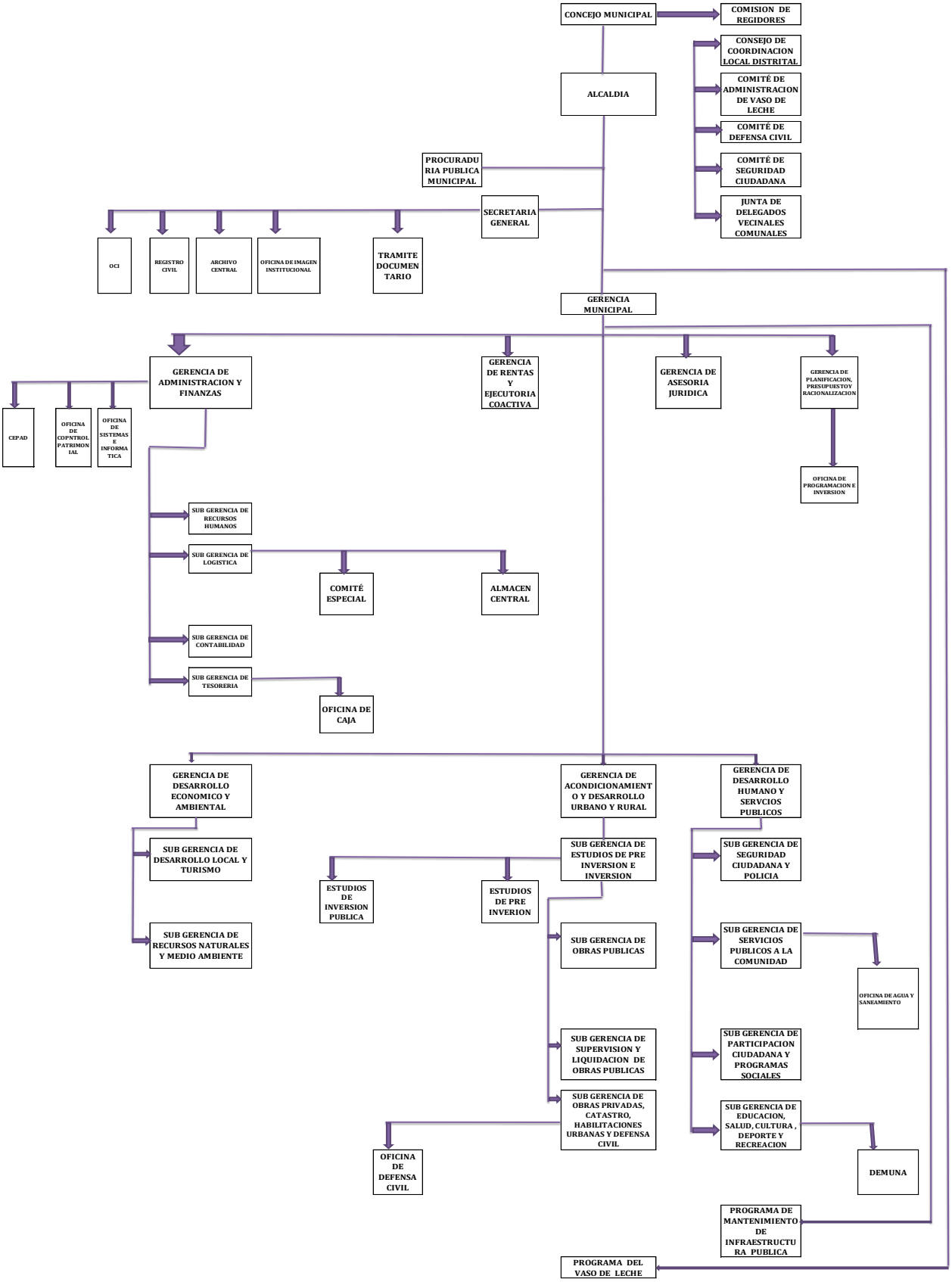
Tovalino, F. (2011). *Manual de Gestión de Recursos Humanos.* Lima: Ediciones Caballero Bustamante.

Werther, W. (2008). *Administración de Recursos Humanos.* México: McGraw Hill.

# Anexo 1: Matriz de Consistencia

| Problema | Objetivo | Hipótesis | Variables | Tipos de variable | Indicadores | Técnicas | Informantes o fuentes |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| General | | | Independiente | | | | |
| ¿De qué manera los factores de selección de personal inciden en el desempeño humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash, 2013? | Analizar la incidencia de los factores de selección de personal en el desempeño humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash, 2013? | Los factores de selección de personal inciden negativamente en el desempeño humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash, 2013? | Selección de Personal | Cualitativa | • Experiencia Laboral<br>• Currículum Vitae<br>• Razonamiento General<br>• Prueba de Conocimiento del Puesto<br>• Prueba de Personalidad<br>• Entrevista Dirigida<br>• Referencia Personales<br>• Referencia Profesionales<br>• Condición Física<br>• Relaciones Políticas<br>• Lazos Amicales<br>• De procedencia | **Técnicas**:<br><br>Encuesta (Trabajadores Administrativos)<br><br>Entrevista (Gerente Municipal y Jefa de Recursos Humanos)<br><br>**Instrumentos**: Cuestionario (Trabajadores administrativos)<br><br>**Guía de entrevista** (Gerente Municipal y Jefa de Recursos Humanos) | Personal Administrativo<br><br>Gerente Municipal<br><br>Jefa de Recursos Humanos. |
| Específicos | | | **Dependiente** | | | | |
| - ¿Cuáles son los **factores de selección de personal** en la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash, 2013?<br>- ¿Cuál es el **nivel del desempeño humano** del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash, 2013?<br>- ¿Qué relación existe entre el **conocimiento del puesto** y la **comprensión de situaciones** en la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash.2013? | - Identificar los factores de selección de personal que se usan en la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash.<br>- Medir el nivel del desempeño humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash.<br>- Establecer la relación que existe entre el conocimiento del puesto y la comprensión de situaciones en la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash.2013. | - Los factores de selección de personal que se usan en la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash son no técnicos.<br>- El nivel del desempeño humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash es deficiente.<br>- Existe una relación directa y significativa entre el conocimiento del puesto y la comprensión de situaciones en la MDSM, Ancash.2013? | Desempeño Humano | Cualitativa | • Fluidez de los Procesos.<br>• Esmero y orden en el trabajo.<br>• Trabajo en Equipo.<br>• Detección de Problemas y asociación de situaciones<br>• Ingenio.<br>• Cumplir Metas. | | |
| TRATAMIENTO DE DATOS | | ANALISIS DE INFORMACION | TIPO DE INVESTIGACION: De acuerdo a la orientación: aplicada, de acuerdo a la técnica de aplicación: correlacional.<br>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN. No experimental, transeccional, correlacional.<br>POBLACIÓN Y MUESTRA: Trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Marcos. | | | | |
| SPSS v21; Excel 2013 | | Medidas de dispersión | | | | | |

# Anexo 2: Organigrama Estructural de la Municipalidad Distrital de San Marcos



# Anexo 3: Base de datos de la investigación

| gen | grad | lab | cond | x1 | x2 | x3 | x4 | x5 | x6 | x7 | x8 | x8 | x10 | x11 | x12 | y1 | y2 | y3 | y4 | y5 | y6 | c1 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 1 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 1 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 2 | 6 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 1 | 6 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 1 | 5 | 2 | 1 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 2 | 6 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 |
| 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 |
| 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 2 | 6 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 2 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 |
| 2 | 6 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 |
| 1 | 6 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 2 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 2 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 1 | 6 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 1 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 1 | 6 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 1 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 2 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 2 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |

| gen | grad | lab | cond | x1 | x2 | x3 | x4 | x5 | x6 | x7 | x8 | x8 | x10 | x11 | x12 | y1 | y2 | y3 | y4 | y5 | y6 | c1 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 2 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 4 | 2 | 1 | 5 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| 2 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 2 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 6 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 2 | 6 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 2 | 6 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 6 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 2 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 2 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 2 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 2 | 6 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 2 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 2 | 6 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 1 | 6 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 1 | 6 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 2 | 6 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 2 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 5 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 1 | 6 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 2 | 6 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 6 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 |
| 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 1 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 2 | 6 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 1 | 6 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 2 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 |

## Anexo 4: Cuestionario aplicado en la investigación

**Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo"**
**Facultad de Administración y Turismo – EAP de Administración**

*"Factores de Selección de Personal y Desempeño Humano de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Marcos, Ancash.2013"*

***Presentación e Instrucciones:*** *Estamos realizando un estudio acerca de los Factores de Selección de Personal y Desempeño Humano en su institución. Marque con un aspa (X) la alternativa que crea conveniente. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Las respuestas serán anónimas. Gracias.*

| Encuesta N° | Código del Encuestador: | Área: |
|---|---|---|

### I. Datos de Identificación

1. **Género:**

   ☐ Femenino ☐ Masculino

2. **Grado de Instrucción :**

| Sin estudios | Primaria | Secundaria | Técnica | Universitario Bachiller | Universitario Titulado |
|---|---|---|---|---|---|

3. **Condición Laboral:**

   ☐ Contratado ☐ Nombrado

4. **Condición Laboral respecto al área:**

   ☐ A cargo del área ☐ Trabajador del área

### II. Datos de Estudio: Factores de Selección de Personal

5. **¿Cuánto tiempo tiene de experiencia previa al contrato en la Municipalidad Distrital de San Marcos?**

   ☐ Menor de 1 año ☐ 3 a 4 años

   ☐ 1 a 2 años ☐ Mayor a 4 años

   ☐ 2 a 3 años

6. **¡Al instante del proceso de su contratación, ¿Qué aspectos evaluaron?**

| | | |
|---|---|---|
| Curriculum Vitae | Si | No |
| Pruebas de Razonamiento | Si | No |
| Pruebas de Conocimiento del Puesto | Si | No |
| Pruebas de Personalidad | Si | No |
| Entrevista | Si | No |
| Antecedentes Personales | Si | No |
| Antecedente Profesionales | Si | No |
| Examen Medico | Si | No |
| Otros (especifique): | | |

7. **¿Qué aspectos más cree que influyeron para seleccionarlo como trabajador de esta municipalidad?**

| | |
|---|---|
| a. Haber nacido en San Marcos | No influyó (1) (2) Quizá sí quizá no (3) (4) Sí influyó (5) |
| b. Ser amigo de un alto funcionario de la Municipalidad | No influyó (1) (2) Quizá sí quizá no (3) (4) Sí influyó (5) |
| c. Haber apoyado en la campaña política | No influyó (1) (2) Quizá sí quizá no (3) (4) Sí influyó (5) |

**Datos de Estudio: Desempeño Humano**

| | |
|---|---|
| **8.** Honestamente, ¿hace su trabajo dentro del **tiempo establecido**? | Nunca (1) (2) A veces (3) (4) Siempre (5) |
| **9.** ¿Incluye **dedicación y orden** en el desarrollo de sus labores? | Nunca (1) (2) A veces (3) (4) Siempre (5) |
| **10.** ¿Desempeña **actividades laborales en equipo**? | Nunca (1) (2) A veces (3) (4) Siempre (5) |
| **11.** ¿Tiene la **capacidad de identificar y relacionar** problemas en su área? | Nunca (1) (2) A veces (3) (4) Siempre (5) |
| **12.** ¿Encuentra **soluciones** a problemas en su área? | Nunca (1) (2) A veces (3) (4) Siempre (5) |
| **13.** ¿Está **identificado** con los objetivos de su área? | En desacuerdo (1) (2) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3) (4) De acuerdo (5) |
| **14.** ¿Está de acuerdo con el **proceso** con el que se contrata a los trabajadores? | Definitivamente No (1) (2) Probablemente (3) (4) Definitivamente Sí (5) |

**Gracias por su colaboración.**

## Anexo 5: Guía de entrevista

### GUÍA DE ENTREVISTA

| |
|---|
| Presentación e Instrucciones: Estamos realizando un estudio acerca de los Factores de Selección de Personal y Desempeño Humano en su institución. Las preguntas están abiertas para el criterio de su respuesta. Gracias. |

**Área:..... Encargado:.....**

1. ¿Considera acertado el ingreso de trabajadores por relaciones políticas, de amistad y de procedencia a esta Municipalidad?

2. ¿Qué criterios -dentro del proceso de selección de personal- cree que deben de mejorarse?

3. ¿Cómo se puede regular los métodos no técnicos de ingreso de personal como relaciones políticas, amicales, de lugar de procedencia, entre otros?

4. ¿Actualmente, cómo se mide el desempeño de los trabajadores administrativos en la Municipalidad?

5. ¿Cuál es la proporción de trabajadores administrativos que ingresaron por factores políticos, de amistad u otros, a la Municipalidad?

6. Desde su punto de vista ¿cómo solucionar el deficiente desempeño que tienen los trabajadores que no fueron seleccionados adecuadamente?

7. La teoría advierte que las pruebas de conocimiento del puesto miden las habilidades y conocimientos respecto al puesto solicitado. ¿Se realizan este tipo de pruebas para el proceso de selección de personal en esta Municipalidad?

8. Cuando hablamos de inducción laboral, hablamos del tiempo de prueba para apreciar insitu si el trabajador conoce al puesto; sobre esto ¿realizan este tipo de evaluaciones prácticas?