



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES



**“DETERMINACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE SANDIA, PERIODO 2021”**

TESIS

PRESENTADA POR:

EDMY CHOQUE CHOQUE

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PUBLICO

PUNO - PERÚ

2023



DEDICATORIA

A mi Padre Julián por su inmenso cariño que me tiene y a mi madre Venecia por confiar en mí, ambos me enseñaron que la familia pase lo que pase siempre debe estar unida.

A mis hermanos Oliver y Lizardo por confiar en mí y quererme a su manera.

Edmy



AGRADECIMIENTOS

A DIOS por guiarme y encaminar mi vida.

A mi familia por estar siempre pendiente de mí.

A mis docentes de la Escuela Profesional de Ciencias

Contables por la educación que me brindaron.

Edmy



INDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

INDICE GENERAL

INDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

INDICE DE ACRONIMOS

RESUMEN 10

ABSTRACT..... 11

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 13

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION..... 14

1.2.1. Problema general..... 14

1.2.2. Problemas específicos 14

1.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION..... 14

1.3.1. Hipótesis general 15

1.3.2. Hipótesis específica..... 15

1.4. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO..... 15

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION..... 15

1.5.1. Objetivo general 16

1.5.2. Objetivo específico..... 16

CAPITULO II

REVISION DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN..... 17

2.1.1. Antecedentes internacionales 17



2.1.2. Antecedentes nacionales	18
2.1.3. Antecedentes locales	19
2.2. MARCO TEORICO	20
2.2.1. La administración del talento humano	20
2.2.2. Selección de personal	24
2.2.3. Desempeño laboral	35
2.3. MARCO CONCEPTUAL	40
CAPITULO III	
MATERIALES Y METODOS	
3.1. UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL ESTUDIO	43
3.1.1. Ubicación	43
3.1.2. Limites.....	44
3.1.3. Descripción de la entidad	44
3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO	44
3.3. POBLACION Y MUESTRA DEL ESTUDIO	44
3.3.1. Población.....	44
3.3.2. Muestra.....	45
3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.5. METODOS DE INVESTIGACION.....	46
3.6. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO.....	47
3.6.1. Técnicas de recolección de datos	47
3.6.2. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos	48



CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSION

4.1. RESULTADOS	50
4.1.1. Objetivo específico 01: Describir el proceso de selección de personal de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Sandia.....	50
4.1.2. Objetivo 02: determinar el nivel de desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Sandia.	59
4.1.3. Objetivo específico 03: proponer un modelo de selección de personal con la finalidad de elevar y mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Sandia.	68
4.2. DISCUSION	76
4.2.1. Objetivo específico 01: Describir el proceso de selección de personal de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Sandia.....	76
4.2.2. Objetico especifico 02: Determinar el nivel de desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Sandia.....	77
4.2.3. Objetico especifico 03: Proponer un modelo de selección de personal con la finalidad de elevar y mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Sandia.	78
V. CONCLUSIONES.....	79
VI. RECOMENDACIONES	80
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	81
ANEXOS.....	83

Área: Gestión Publica

Tema: Determinación del proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral

Fecha de sustentación: 13 de enero del 2023



INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de Selección de Personal	25
Figura 2 Técnicas para el Proceso de Selección	27
Figura 3 Escala para la Medición de Comportamiento	38
Figura 4 Comparación de los Distintos Métodos de Evaluación de Desempeño	39
Figura 5 Ubicación Geográfica de la Provincia de Sandia	43
Figura 6 Procesos de Selección	51
Figura 7 Coordinación y Planificación de Puesto de Trabajo	53
Figura 8. Calificación sobre las Técnicas de Selección Realizado en la Municipalidad Provincial de Sandia	54
Figura 9 Satisfacción sobre las Técnicas de Selección Realizada al Candidato.....	56
Figura 10 Pruebas Teóricas y Prácticas realizadas a los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Sandia	57
Figura 11 Distribución de tareas en su Puesto de Trabajo.....	58
Figura 12 Ética profesional.....	60
Figura 13 Actitud al Cambio	61
Figura 14. Responsabilidad de Acciones	62
Figura 15 Soluciones Rápidas y Oportunas.....	64
Figura 16 Soluciones y Proponer Alternativas	65
Figura 17 Propósitos y Objetivos	66
Figura 18 Logro de Objetivos.....	68
Figura 19 Pasos para el Proceso de Selección	76



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Escala de Valoración para el Proceso de Selección.....	48
Tabla 2 Escala de Valoración para el Desempeño Laboral	49
Tabla 3 Proceso de Selección	51
Tabla 4. Coordinación y Planificación de Puestos de Trabajo	52
Tabla 5 Calificación sobre las Técnicas de Selección Realizado en la Municipalidad Provincial de Sandia	54
Tabla 6 Satisfacción sobre las Técnicas de Selección realizada al Candidato	55
Tabla 7 Pruebas Teóricas y prácticas realizada a los Candidatos en la Municipalidad Provincial de Sandia	57
Tabla 8 Distribución de Tareas en su Puesto de Trabajo.....	58
Tabla 9 Ética Profesional	59
Tabla 10. Actitud al Cambio	61
Tabla 11. Responsabilidad de Acciones	62
Tabla 12 Soluciones Rápida y Oportunas	63
Tabla 13 Presentación de Soluciones y Proposición de Alternativas	65
Tabla 14 Propósitos y Objetivos	66
Tabla 15 Logros de Objetivos Trazados	67



INDICE DE ACRONIMOS

- (RRHH)** : Recursos Humanos
- (UNA)** : Universidad Nacional del Altiplano
- (RE)** : Reclutamiento de Empleo
- (MPS)** : Municipalidad Provincial de Sandia



RESUMEN

La investigación titulada: “DETERMINACIÓN DE PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SANDIA, PERIODO 2021”, Esta investigación tiene como objetivo determinar el proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Sandía, los métodos que se emplearon para la siguiente investigación es descriptivo lo cual ayudaron a señalar y detallar el estudio que se realizó señalando las propiedades y características del objeto de investigación, con el método analítico se analizó detalladamente la muestra y se delimito el tema lo cual permitió cambiar lo que tiene por verdad mediante evidencias nos permitió lograr buenas conclusiones, el método sintético fue muy útil para el marco teórico, planteamiento de problema, objetivos y antecedentes por último el método deductivo fue importante para formular la hipótesis planteada además nos permitió seleccionar de buena manera al personal. La población y muestra está constituida por servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Sandía, de ella se determinó un muestreo no probabilístico, se planteó como hipótesis el proceso de selección de personal incide negativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Sandia. Llegando a las conclusiones que se obtuvieron son: La Municipalidad no realiza de forma adecuada el proceso de selección el cual dificulta tener un buen desempeño laboral dentro de sus áreas de trabajo por otro lado muy pocas veces los trabajadores ponen mayor empeño para cumplir los objetivos diseñados a falta de capacitaciones y motivación personal.

Palabras Clave: Proceso de Selección, Desempeño Laboral, Municipio.



ABSTRACT

The research entitled: "DETERMINATION OF PERSONNEL SELECTION PROCESS AND ITS IMPACT ON THE LABOR PERFORMANCE OF PUBLIC SERVANTS IN THE PROVINCIAL MUNICIPALITY OF SANDIA, PERIOD 2021", This research aims to determine the process of personnel selection and its impact on the job performance of public servants in the Provincial Municipality of Sandia, The methods used for the following research are descriptive, which helped to point out and detail the study that was carried out, pointing out the properties and characteristics of the object of research, With the analytical method, the sample was analyzed in detail and the subject was delimited, which allowed us to change what is true through evidence, which allowed us to reach good conclusions. The synthetic method was very useful for the theoretical framework, problem statement, objectives and background, and finally, the deductive method was important to formulate the hypothesis and allowed us to select the personnel in a good way. The population and sample is constituted by public servants of the Provincial Municipality of Sandia, from it was determined a non-probabilistic sampling, it was hypothesized that the process of personnel selection has a negative impact on the job performance of public servants in the Provincial Municipality of Sandia: The Municipality does not adequately perform the selection process which makes it difficult to have a good job performance within their work areas on the other hand very rarely workers put more effort to meet the objectives designed to lack of training and personal motivation.

Keywords: Selection process, Job performance, Municipality.



CAPITULO I

INTRODUCCION

Una buena selección de personal se puede definir como una fuente indispensable para el desarrollo de una entidad pública el cual permite mejorar las estrategias, eficiencias y eficacias de la misma.

La selección de personal a través de la contratación de personal de servicio en las Municipalidades del Perú refleja no siempre buena ya que existen ciertas disconformidades, discrepancias al momento de seleccionar al personal, el personal seleccionado a un puesto determinado debe contar con la capacidad, conocimiento y experiencia necesaria para de esta manera pueda ejercer con alto rendimiento y además pueda satisfacer y absolver las necesidades de la empresa, brindando un buen servicio a la población.

La presente investigación es un aporte que lleva a las Municipalidades, considerar que la selección de personal o concurso público es de suma importancia el cual permitirá a las entidades tener las personas capaces de resolver diferentes interrogantes.

En primera instancia el capítulo I; Hace referencia a la Introducción, en el cual se desarrollará la problemática del presente trabajo de investigación a su vez las hipótesis planteadas, justificación y los objetivos de investigación.

A continuación, el capítulo II; Donde hace referencia a los antecedentes, marco teórico y marco conceptual.

Por otra parte, el capítulo III; El cual hace mención de los materiales y métodos que tratara en el periodo de estudio, la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos.



Luego el capítulo IV; Que hace referencia a los resultados y discusión, se desarrolla y refiere los resultados obtenidos en la investigación.

De la misma forma el capítulo V; que consiste en redactar las conclusiones que se llegaron al concluir el presente trabajo de investigación.

Por consiguiente, el capítulo VI; Se redactó las recomendaciones a tomar en cuenta.

De forma similar el capítulo VII; las referencias bibliográficas, consiste en una numeración de autores que nos ayudó a redactar esta investigación.

Por último, los anexos en donde refleja las evidencias que se realizó para la siguiente investigación.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Administración del talento humano está acorde con los procesos de integración, aquel que concierne a la elección correcta, contratación y capacitación del personal, de los métodos, efectos y beneficios para insertar de forma acertada al factor humano para llegar y lograr la buena administración. La selección que realiza el área de recursos humanos toma un proceso en el cual se descubre todo tipo de talentos para ello se realiza una serie de procesos, técnicas y pruebas al postulante adecuado y de esta manera ubicar en el puesto que le compete. La importancia de esta área radica en el hecho de efectuar un buen proceso de selección de personal evaluando su competitividad, calidad, forma de trabajo, eficiencia, aptitudes del candidato adecuado y de esta manera beneficiar la calidad de trabajo que realiza los procesos de selección del personal.

Sandia una de las trece provincias del departamento de Puno, se encuentra ubicado al sureste del Perú. la visión primordial de la municipalidad provincial de Sandia es mejorar la calidad de vida, organizadora además cuenta con instituciones que practican



valores, transparencia en la gestión participativa del desarrollo provincial. La Provincia de Sandía está compuesto y articulado con la red vial que une distritos y provincias, la selva puneña es proveedora del macro sur, dispone de buena cobertura de servicios básicos, saneamiento, educación. Teniendo una carretera asfaltada que unen hacia los valles de Inambari y Tambopata para de esta manera atender el potencial turismo y agro-exportador.

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.2.1. Problema general

¿Cuál es el proceso de selección de personal y como incide en el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Sandía, periodo 2021?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo se realiza el proceso de selección de personal en la Municipalidad Provincial de Sandía?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los servidores en la Municipalidad Provincial de Sandía?
- ¿De qué manera se puede mejorar una adecuada selección de personal con fines de obtener un buen rendimiento en la Municipalidad Provincial de Sandía?

1.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

Teniendo en cuenta a (Bernal, 2010) la hipótesis es una explicación anticipada y provisional de alguna suposición o solución anticipada al problema objeto de la investigación por ende la persona que realiza la investigación debe tratar de llegar a la suposición o hipótesis que realizó. Cabe misionar que aceptar una hipótesis como cierta



no se puede concluir acorde a la verdad del resultado que obtuvo, sino acorde a la evidencia que aporta en favor a ella.

1.3.1. Hipótesis general

El deficiente proceso de selección de personal incide negativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Sandía, periodo 2021.

1.3.2. Hipótesis específica

- Existe una deficiente selección de personal en el proceso de selección de personal en la Municipalidad Provincial de Sandia.
- Existe un deficiente desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Sandia.

1.4. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

La presente investigación se realizó con la intención de analizar la determinación del proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Sandia. Por ende, la investigación es de mucha ayuda para el desarrollo del país.

La investigación que se desarrolló será un gran aporte para la sociedad, entidades públicas, municipalidades, para los compañeros de la escuela profesional de Ciencias Contables y demás escuelas profesionales ya que es fundamental conocer la manera en que se realiza el proceso de selección de trabajadores en diferentes entidades.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Para la siguiente investigación los objetivos fueron los siguientes:



1.5.1. Objetivo general

Determinar el proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores en la Municipalidad Provincial de Sandia. Periodo 2021.

1.5.2. Objetivo específico

- Describir el proceso de selección de personal de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Sandia.
- Determinar el nivel de desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Sandia.
- Proponer un modelo de selección de personal con la finalidad de elevar y mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Sandia.



CAPITULO II

REVISION DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación se señalan los siguientes antecedentes, los cuales mencionan los trabajos realizados de diferentes autores con los cuales tienen una aproximación con la presente investigación. A continuación:

2.1.1. Antecedentes internacionales

Para el presente trabajo de investigación se citaron a los siguientes:

Con base a Cevallos, (2013) destaca que el modelo planteado por el autor permite planificar, programar y detallar los indicadores que contribuye al mejoramiento de los procesos laborales haciendo cumplir el objeto estratégico institucional de esta manera alcanzar el nivel de calidad cumpliendo las exigencias de competencia de cada área de esta dirección. El proceso de evaluación es apropiado dentro de los indicadores el cual permite recolectar información necesaria del rendimiento y la capacidad desarrollada esto ayuda fácilmente a la toma de decisiones en cuanto a capacitaciones en las áreas donde haya debilidades. Por ende, las capacitaciones son primordiales en las entidades y de esta manera conlleva al compromiso total del trabajador. Sugiere adecuar el modelo propuesto ya que es una herramienta que lleva y permite sistematizar cada función del cargo.

Como señala Zurita, (2011). Enfatiza que la gestión del talento humano se debe considerar un factor clave. Indica que en la empresa donde hizo la investigación no consideran el conocimiento del cliente interno el cual conlleva que la empresa no tenga las fortalezas necesarias a nivel del talento humano. El área de producción no ejecuta el adecuado equipo de seguridad esto provoca que el colaborador no desempeña bien su



trabajo por el temor a algún riesgo o accidente que pueda suceder. La mala comunicación ocasiona que el ambiente laboral sea poco malo entre los mismos, para todas estas deficiencias ya mencionadas se hizo un plan de capacitación acorde a las necesidades laborales de esta manera exigir el mejoramiento del desempeño en la entidad mencionada.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Empleando las palabras de (Quijano & Silva, 2016). En el proyecto de tesis titulada Selección de personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa de transportes CIVA – Chiclayo 2016, sostiene que la relación existente entre la selección de personal en base a sus dimensiones con la variable selección de personal es positiva además manifiesta que el desempeño laboral es alto sin embargo existe deficiencias en el indicador servicio el cual conlleva al inadecuado proceso de selección. Cabe mencionar que el autor elaboro una propuesta de mejora el cual, está desarrollada con estrategias de selección de personal de esta manera la empresa de transportes CIVA pueda mejorar el desempeño laboral así también beneficiar a la organización correspondiente.

A juicio de (Marcañaupa & Rojas, 2022). Argumenta en su tesis titulada Gestión de Reclutamiento y rendimiento laboral individual del personal no docente de la Universidad Peruana los Andes 2020, entre gestión de reclutamiento y rendimiento laboral individual existe una relación de nivel moderado, considerable por lo cual se afirma que el rendimiento laboral individual es positivo o viceversa. Si la gestión de reclutamiento sigue mejorando se verá que el rendimiento en el contexto del personal no docente de la Universidad Peruana los Andes seguirá mejorando en la misma magnitud. Cabe mencionar que dicha institución tendrá poco impacto negativo hacia su centro de trabajo se verá reducido y menos peligroso.



2.1.3. Antecedentes locales

Desde el punto de vista de Ancasi, (2019). Releva en su tesis titulada **El proceso de reclutamiento y selección de personal en la Municipalidad Distrital de Macari** menciona que es malo la estructura que tiene dicha municipalidad. Las evaluaciones, practicas se realizan pocas veces lo cual conlleva a que la población califique como malo, el desempeño laboral es de suma importancia sin embargo existe un defectuoso desempeño laboral pocas veces mantienen una imagen confiable en las tareas que realizan, pocas veces buscan cumplir con el objetivo trazado para todos las deficiencias de esta Municipalidad Distrital de Macari se planteó lineamientos de mejora con la finalidad de que se lleve con eficacia los procesos de selección y obtener buenos resultados al momento de seleccionar al personal adecuado y ya no refleje las deficiencias y malos procesos de selección.

Teniendo en cuenta a Condori, (2018). Manifiesta en su tesis titulada **Gestión del talento humano su relación con el desempeño laboral del personal de dirección regional de transportes y comunicaciones Puno–2017** concluye lo siguiente La gestión del talento humano tiene relación de manera directa y significativa con el desempeño laboral para lo cual un numero de porcentaje de trabajadores de esta entidad menciona que si se da el talento humano en lo que se convierte en una de las herramientas que permite mejorar el proceso de selección de una institución que conlleva a los colaboradores mejorar sus funciones que cumplen en la entidad. La gestión del talento humano es una simbolización con el desempeño laboral, en la entidad mencionada existe el desarrollo del talento humano algunas veces ya que la programación de capacitaciones se realiza con una inversión mínima por ende los colaboradores de esta entidad se desempeñan de manera regular. Es de suma importancia la motivación laboral como: reconocimientos, capacitaciones, ambiente laboral para que los trabajadores se desempeñen de manera



adecuada y tengan ese deseo de cumplir con muchas metas propuestas. Por consecuente la motivación simboliza un correcto desempeño laboral.

Citando a Colca, (2016) Da a conocer en su tesis titulada Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Atuncolla, periodo 2015. Que el proceso de selección y desempeño laboral se realiza deficientemente no hay un buen proceso de selección lo que incide un mal desempeño laboral en dicha municipalidad para lo cual el autor recomienda evaluar el nivel de competencia e implementar lineamientos y capacitar en temas relacionados al área que corresponde.

2.2. MARCO TEORICO

Este proceso es fundamental ya que nos dará herramientas y datos teóricos en el cual se basará nuestro trabajo de investigación todas las pruebas, análisis y resultados que vamos obtener.

2.2.1. La administración del talento humano

De acuerdo con Chiavenato, (2011) Da a conocer que la administración se constituye en lograr los objetivos trazados y se realicen de manera correcta. La administración de recursos humanos incluye la coherencia entre recursos humanos y los materiales para lograr los objetivos.

2.2.1.1. Gestión de recursos humanos

Según Cejas et al., (2014) La gestión de recursos humanos se basa en una serie de técnicas que requiere la planeación, organización, desarrollo, coordinación, técnicas capaces de promover el desempeño adecuado del trabajador, además, el tiempo para que desarrollen su trabajo diario de esta manera alcanzar los objetivos trazados. Por lo cual el sistema de gestión humano es necesario y hace referencia destacar los subsistemas y que



garanticen la función frente a los propósitos. Los subsistemas son provisiones de recursos humanos además del reclutamiento y selección de personal otro de los subsistemas es la aplicación de recursos humanos integrado por la descripción, análisis de cargos y el desempeño y por último el subsistema de mantenimiento que consiste en los beneficios, seguridad del trabajador.

2.2.1.2. Estilos de administración de recursos humanos

De acuerdo con Chiavenato, (2011) afirma que influye la estructura y cultura organizacional respecto a la naturaleza humana dentro de los recursos humanos. Las organizaciones están diseñadas con relación a teorías dominantes.

2.2.1.3. Los sistemas de administración de las organizaciones humanas

Según Chiavenato, (2011) tomo en cuenta a Lickert que planteo modelo de sistemas de administración el cual asume diferentes particularidades que dependen de las circunstancias internas y externas de una entidad. Es decir que no existen una igualdad en las entidades conforme a ello varía según las variables infinitas que existe. A continuación, las variables organizacionales, los cuales son presentadas de diferentes formas en cada entidad.

- A. **Proceso de toma de decisiones.** Esta variable hace referencia como se toman las decisiones en dicha empresa y quien las toma.
- B. **Sistema de comunicación:** Refleja de qué manera transmite las comunicaciones si es horizontal o vertical.
- C. **Relación interpersonal:** esta variable hace referencia la relación entre individuos dentro de la organización si el trabajo se realiza de manera individual o grupal.



D. Sistema de recompensas y sanciones: esta variable define si la empresa brinda motivaciones al personal y se evalúa si esa motivación trae respuestas positivas, negativas etc.

2.2.1.4. Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos está definida como un área conformada por un ejecutivo. esta área de Recursos humanos es aplicable a diferentes organizaciones sea pequeñas o medianas de carácter multivariado que comprende conceptos de psicología y organizacional entre otros además comprende multiplicidad de conocimientos y de carácter situacional que depende de la situación organizacional de ambiente y tecnología que se encuentra.(Chiavenato, 2011) A continuación los instrumentos de diferentes áreas planteado por el autor mencionado.

A. El área de RH como responsabilidad de línea y función de staff

En el área de recursos humanos el encargado es el jefe máximo, él es responsable de las decisiones y organizaciones, funciones. Es esencial que el ejecutivo y gerente debe tener conocimiento de recursos humanos. El logro de cada área depende mucho de jefe inmediato en la manera que organiza y selecciona a sus trabajadores. Mencionar que el administrador no da órdenes excepto dentro de su área de esta manera las responsabilidades se determinan por medio de otros jefes mas no le corresponde al jefe del área recursos humanos.

B. El área de RH como proceso

Los procesos básicos se basan en cinco procesos: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a los individuos. Además, la selección del candidato es una organización muy importante la manera en que se secciona, la calidad de gestionar, se evalúa, la manera de integrarlas al grupo de la organización.



C. Políticas de Recursos Humanos

Las políticas de recursos humanos son pautas que los establece la organización en base a las funciones y objetivos se dice que las políticas son pautas para llegar a un objetivo. Cada organización o entidad establece políticas para ser cumplidas por los trabajadores.

Políticas de integración de recursos humanos:

- Lugar de reclamación: si es interno o externo de la entidad, las situaciones etc.
- Criterios de selección: de qué manera se seleccionará al personal en cuanto aptitudes, experiencias, habilidades, responsabilidades.
- Incorporación de nuevos trabajadores: lugar adecuado.

Políticas de organización de recursos humanos:

- Requisitos básicos del personal: sean físicas, etc. para el buen desempeño laboral
- Criterios de planeación: para el buen desempeño del trabajador para encaminar con el plan de carrera de la organización.
- Criterios de evaluación: evaluación de manera eficaz, adecuado con criterio.

Políticas de retención de los recursos humanos

- Criterio de remuneración directa: remuneración a los postulantes que tengan en cuenta la valuación del puesto.
- Criterio de remuneración indirecta: para los postulantes que tengan en cuenta los programas de prestación sociales más eficaces.
- Fuerza de trabajo motivadora: con un moral de alto nivel dentro del área de organización.
- Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de aseo y seguridad en base al desempeño.



- Relaciones con sindicatos y representantes.
- Políticas de desarrollo de recursos humanos
- Banco de datos: tener banco de datos para proporcionar información de manera ágil para la evaluación cualitativa y cuantitativa dentro de la organización.
- Criterio para la auditoría: aplicación adecuada de las políticas y procedimientos con recursos humanos.

D. Objetivos del área de RH

Los objetivos del área de recursos humanos se desglosan a partir de las metas de la entidad a nivel global. La entidad en general tiene el objetivo de crear y distribuir el producto o servicio. Los objetivos a tomar en cuenta son:

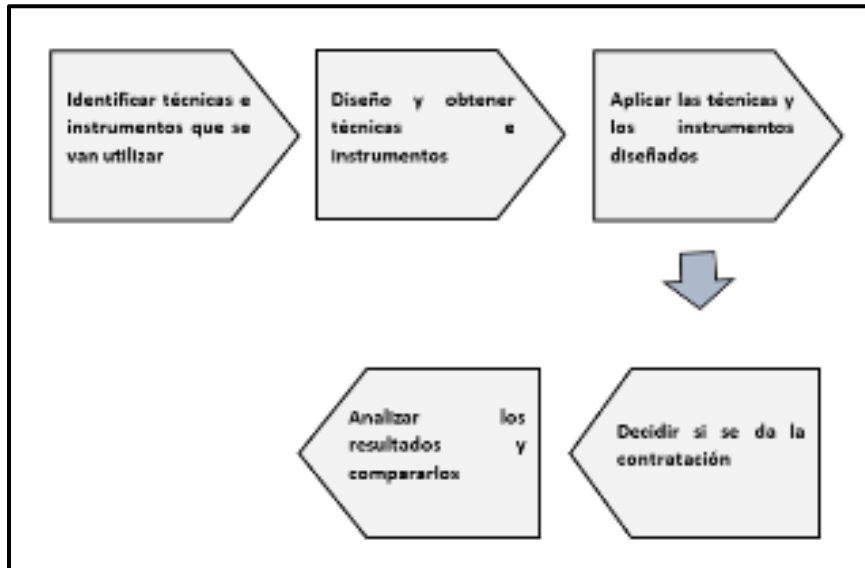
- Crear, mantener y desarrollar a una organización mediante habilidades, motivaciones para el desarrollo de la entidad.
- Lograr resultados de alto nivel a través de los trabajadores.

2.2.2. Selección de personal

Cejas, M (2019). Menciona que la selección de personal es un proceso que a la organización permite dotarse del talento humano. Es un proceso continuo y permanente debido a la rotación de personal en una empresa que dejan vacantes y estas vacantes deben ser ocupadas con interesados dentro de la empresa o fuera. Los pasos de selección de personal varían de acuerdo a al tipo y puesto a ocupar. La selección es fundamental en el proceso de procura de personal. Es decir, en este proceso se tomará la decisión muy importante en materia personal ya que la mayoría de los buenos trabajadores se quedan mayor tiempo por su eficiencia de trabajo. Para la selección de personal se muestra en la siguiente imagen diferentes pautas de implementación.

Figura 1.

Proceso de Selección de Personal



Fuente: Administración de Recursos Humanos - La Arquitectura Estratégica de las Organizaciones

Con respecto a Chiavenato, (2007) La selección de personal se amerita en elegir a las personas objetivas para el puesto indicado. Es decir, la selección busca a hombres que realmente se merecen estar en el puesto correspondiente con la intención de mejorar y elevar la eficiencia adecuada del personal y el desarrollo de la organización.

Selección es un proceso de comparación entre requisitos del puesto y características del candidato, es también un proceso de decisión y de elección con tres modelos: de colocación, de selección y de clasificación. El proceso de selección funciona como un proceso de varias fases por el que un postulante pasa, en las fases iniciales se emplean las técnicas más sencillas y por otra parte las técnicas más caras lo dejan para el final.



Importancia de una buena selección de personal

De acuerdo con Aguirre, (2011) La importancia de la selección de personal es que las organizaciones no se limiten a un punto máximo para realizar de la manera correcta. La que se debe tomar en cuenta es el proceso de la entrevista la cual es un punto clave para la selección. Los errores cometidos durante la entrevista no son recuperables ya sea las capacitaciones ni incentivos.

En su mayoría las faltas frecuentes que se realizan son:

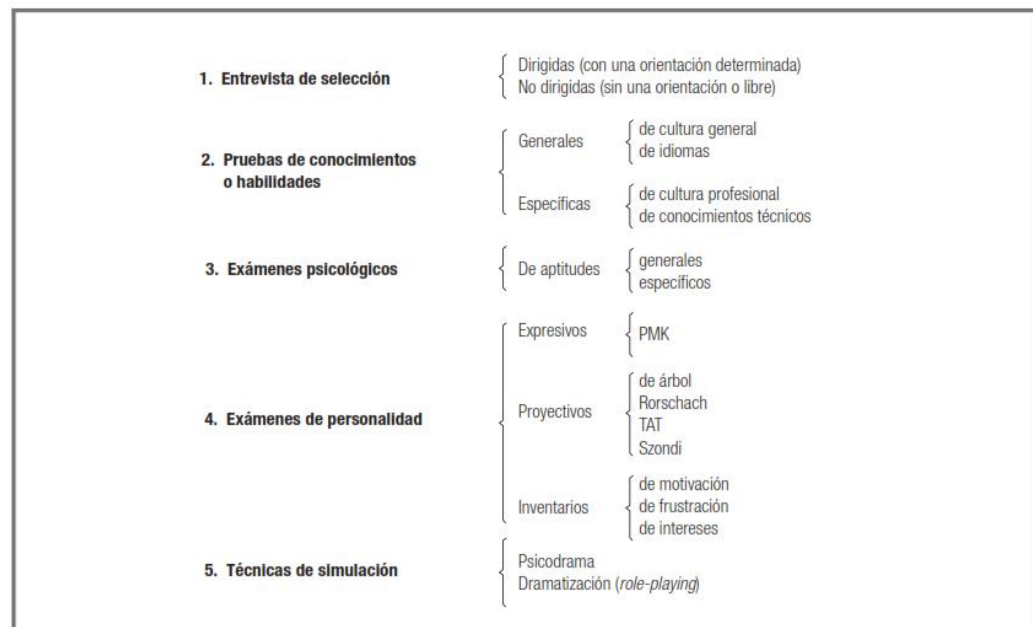
- a) **La adaptación persona – empresa.** Hay casos que las personas no coinciden con las creencias dentro de la organización.
- b) **La adaptación persona – grupo.** Hay casos que la persona piensa de diferente forma y al grupo no le agrada.
- c) **La adaptación persona – jefe.** Hay casos que tienen diferentes ideas, gustos en las cuales de ambas partes se llegan a contradecir.
- d) **La adaptación persona – puesto.** En ocasiones a las personas imaginando diferente, ingresan a trabajar sin embargo se encuentran otra realidad midiéndose ser superior al puesto o inferior.
- e) Razones por la cual (Aguirre, 2011) indica que se debe seleccionar de manera oportuna a los candidatos para que puedan defenderse en el puesto que será asignado, lo cual ayudara a la organización en fortalecer las necesidades de estas.

Técnicas de selección de personal

Con respecto a las técnicas para seleccionar personal Chiavenato, (2007) en su libro capital humano de organizaciones expresa que las técnicas de selección en una

entidad de manera general son de suma importancia, las técnicas de selección se realizan teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

Figura 2
Técnicas para el Proceso de Selección



Fuente: Administración de Recursos Humanos – El Capital Humano de las Organizaciones

1. Entrevista personal

Esta técnica es la más utilizada por grandes, medianas y pequeñas empresa ya que en su mayoría se considera la decisión final del candidato, al momento de entrevistar se debe observar con diferentes formas de habilidades y tacto, se debe aplicar diferentes entradas para ver de qué manera reacciona frente a desemejantes preguntas estos métodos se realizan con el fin de obtener buenos resultados. La entrevista es un método de comunicación entre dos o más personas que intercambian palabras.



Etapas de la entrevista de selección

- a) **Preparación de la entrevista:** la etapa de preparación de la entrevista debe ser realizada con tiempo, preparación y planeación.
- b) **Ambiente:** el ambiente debe ser preparada sin que haya interferencias y tampoco rudo que pueda desconcentrar al entrevistado.
- c) **Desarrollo de la entrevista:** esta etapa es el intercambio entre dos personas el entrevistador y entrevistado en donde el entrevistador hace preguntas para evaluar las respuestas y de este modo obtener los resultados esperados, es de suma importancia que el entrevistador proporcione información para tomar decisiones cabe mencionar que en esta etapa se evalúa el contenido de la entrevista y el comportamiento del candidato.
- d) **Cierre de entrevista:** el cierre de la entrevista debe ser claro, amable, el entrevistador brinda información al candidato respecto a las etapas futuras indicando si fuese el ganador debe realizar tal acción o de qué manera se van contactar con dicha persona.
- e) **Evaluación del candidato:** una vez terminado la entrevista el entrevistador debe llenar la hoja de evaluación (si utilizo) o anotar los datos importantes del candidato ya que tiene los detalles frescos, realizar las comparaciones necesarias con los demás candidatos y por último hacer una decisión si es rechazado o aceptado.

2. Pruebas de conocimiento o habilidades:

Las pruebas de conocimiento o de habilidades son instrumentos de evaluación, evalúa el nivel de conocimiento que tiene el candidato.



Clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplica las pruebas.

Orales: son las preguntas y respuestas hechas verbalmente.

Escritas: son pruebas hechas mediante escrito, exámenes de conocimiento.

Realización: son pruebas que se evalúan mediante tareas o trabajos que realizan en un debido tiempo.

Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimiento.

Pruebas generales: es la evaluación a cerca de cultura general.

Pruebas específicas: son pruebas que se evalúan específicamente del área a presentarse o puesto.

Clasificación de pruebas de acuerdo con la forma en que se elaboran estas.

Prueba tradicional: esta prueba es de manera improvisada se espera respuestas largas en su mayoría son aplicadas a exámenes mensuales, semestrales.

Pruebas objetivas: son pruebas que se realizan de manera exacta y ágil.

Pruebas mixtas: Se evalúan las pruebas tradicional y objetiva.

3. Exámenes psicológicos

Con el examen psicológico se busca conocer más a las personas mediante habilidades y aptitudes que desarrollan. Esta técnica estandariza modelos de conducta y las analiza realizando comparaciones.

4. Exámenes de personalidad

Los exámenes de personalidad se realizan para analizar los aspectos de personalidad, equilibrio emocional, frustraciones y motivaciones entre otros con representación de un psicólogo.



5. Técnicas de simulación.

Esta técnica es netamente técnica de conversación de forma grupal cada candidato juega un papel de comportamiento ya sea aislado o en interacción con otra persona el cual permite analizar la conducta que tiene.

Necesidades de cubrir una vacante

Desde la posición de Chiavenato, (2007) Menciona que: Para poder seguir llegando a una potencial de organización se requiere de una planeación de personal para cubrir una vacante. Los jefes de diferentes áreas deben estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por individuos capaces de resolver diferentes problemas que se presentes, desempeñar de manera adecuada lo cual requiere una planeación de personal mediante modelos basados en la demanda del producto o servicio, modelo basado en segmento de puestos, modelos basados en graficas de reemplazo, también modelos que se basan en el flujo personal y modelos basados en la planeación integral.

Proceso de reclutamiento de empleo (RE)

El proceso de reclutamiento de personal depende de una decisión de la entidad, depende de una requisición de personal el cual debe ser ocupado por un individuo responsable.

Medios de reclutamiento:

Reclutamiento Interno. Este medio se utiliza cuando haya una vacante dispuesta y esta sea cubierto por un trabajador que ya labora en dicha empresa. Este medio de reclutamiento exige una coordinación entre el área de reclutamiento y Recursos humanos ya que se ve en diferentes organizaciones que tienen a las personas exactas con talentos y capaces de cubrir la vacante. Los cuales pueden ser promovidos bajo:



- Traslado de personal
- Promoción de personal
- Traslado de promoción de personal
- Programas de desarrollo
- Planes de carrera

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

Ventajas

- Suele ser más económico, se evitan los gastos en publicación
- Suele ser más rápido, se evita la realización de entrevistas entre otros.
- Presenta una mayor seguridad, puesto a que la persona ya es conocida y a su vez ya fue evaluada.
- Motivación para los empleados, que ya hay una posibilidad de crecimiento en la misma empresa.
- La inversión en las capacitaciones, ya que es de gran utilidad
- Desarrolla la competencia entre el personal. Demuestran aptitudes para más adelante merecerlas.

Desventajas

- Exige que los nuevos trabajadores tengan un alto nivel de desempeño cabe mencionar que si las empresas no ofrecen oportunidades de crecimiento corre un riesgo de frustración por parte del empleado.
- Pueden generarse intereses, que los trabajadores sientan que su desempeño es negativo.



Reclutamiento externo

Este método se usa para las personas que pretenden incorporarse de fuera de la empresa, incorporar y cubrir con personas extrañas. A continuación, las técnicas del reclutamiento.

- Archivo de personas que anteriormente se hayan presentado.
- Recomendaciones por parte de los trabajadores que ya laboran en la organización.
- Contactos de profesionales.
- Contacto con Instituciones superiores.
- Convenios con instituciones y universidades.
- Anuncios en revistas y reclutamiento en línea.
- Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

Ventajas:

- En su mayoría de empleados que reclutar de manera externa entran con nuevas ideas, con ganas de trabajar y superarse, demuestran experiencias nuevas a la organización, nuevas ideas, enfoques, se mantiene actualizada en temas externos.
- Al momento de reclutar nuevos personales al área de recursos humanos enriquece. Favorece a la empresa ya que son seleccionados personas de igual o mayor categoría.
- Las personas seleccionadas entran con capacitaciones adquiridas por su ex trabajo el cual es una ventaja además se obtiene resultados de manera rápida en un corto tiempo. Bajo esta mención hay empresas que reclutar en su mayoría del externo.

Desventajas:

- Una de las desventajas del reclutamiento externo es cuando al momento de publicar, seleccionar al personal, evaluar, entrevistar a cada candidato que se



presente es un poco tedioso, todo ese procedimiento tiene un tiempo determinado para realizar.

- La otra es que es más gasto, se invierte en publicaciones, trae gastos relativos a salarios, formatos, materiales de escritorios.
- Es menos seguro por el hecho de que son nuevos la empresa quien contrata tiene un poco de temor es por ello que se realiza un contrato por un periodo determinado y ya depende de su desempeño reanudarla.
- Cuando refleja la monopolización de las vacantes muestra una inseguridad de crecimiento el personal.
- Afecta a la política salarial de la empresa sobre todo la oferta y demanda cuando no están en equilibrio.

Reclutamiento mixto

El reclutamiento mixto hace referencia al reclutamiento interno más externo ya que se complementan del uno al otro. Viendo las ventajas y desventajas las empresas en su mayoría a preferido en reclutamiento mixto y esto se labora por tres procesos a continuación:

- Cuando no se obtienen resultados. La entidad le da más énfasis al personal externo ya que hay momentos que si se requiere de personal calificado.
- Cuando no obtienen resultados por parte del personal interno, la empresa opta por el personal externo.
- Reclutamiento externo e interno. Cuando la empresa está en desesperación de reclutar un personal sea externo o interno. Lo que requiere es tener personal para no estar descapitalizado.



Descripción y análisis de puestos

Desde la posición de Chiavenato, (2007). Sostiene que un puesto se define como una unidad de organización que radica en obligaciones y responsabilidades y estas pertenecen al empleado que ocupa el puesto. El ocupante tiene diferentes funciones, tareas responsabilidades de trabajo es por ello que el autor conceptualiza que un puesto es el conjunto de actividades que desempeña una sola persona y que este individuo ocupa un lugar en el organigrama.

La descripción y análisis de puesto son técnicas distintas ya que la descripción procura netamente al contenido del puesto mientras que el análisis de puesto procura estudiar los requisitos y responsabilidades que el puesto exige para su adecuado desempeño.

Métodos para la descripción y el análisis de puestos

Etapas en el análisis de puestos

En el siguiente concepto se verán las etapas de análisis de puestos

a) Etapa de la planeación

En esta etapa se planea todo el trabajo a realizar para el análisis de puesto, es la etapa de escritorio y elaboración con los siguientes pasos: se determinara los puestos a describir, posteriormente se elabora el organigrama de los puestos y de trabajos eligiendo los métodos de análisis a emplear y también seleccionando los factores de análisis que posteriormente se utilizaran en el estudio de los puestos además se verá la dimensión de factores de análisis y la transformación de cada una de los factores variables.



b) **Etapa de la preparación**

Es la etapa donde los instruidos preparan a las personas también se realiza la preparación de material de trabajo y ambiente al que será llevado el postulante con lo cual obtendrán datos de los ocupantes de los puestos. Esta etapa se lleva de manera parejo con la etapa de planeación.

c) **Etapa de la realización**

En la etapa de realización se obtendrán datos sobre los puestos que se analizarán y en la cual se redacta el análisis de obtención, selección, redacción y presentación de toda la redacción definitiva.

2.2.3. Desempeño laboral

2.2.3.1. Evaluación de desempeño

Citando a Chiavenato, (2007) describe que el interés no se mide simplemente en el desempeño general sino en el desempeño de un puesto, la manera del comportamiento del ocupante, el esfuerzo personal depende de las aptitudes y capacidades del personal su actuar en el puesto que se desempeñara. La evaluación del desempeño sistemático ya que se evalúa el desempeño de un individuo en su puesto de trabajo, de la evaluación del desempeño se calificará su potencial de desarrollo o juzgar el valor, las cualidades y excelencias del empleador. Para la evaluación que se realiza se toma en cuenta procedimientos como: evaluación de desempeño o evaluación de méritos entre otros en resumen la evaluación de desempeño es un concepto dinámico por que las empresas en su mayoría evalúan al empleador. La evaluación del desempeño laboral representa una técnica administrativa y desarrolla una política de recursos humanos con las necesidades de la organización.



2.2.3.2. Importancia de la evaluación de desempeño

De acuerdo con Werther, (2008) Señala que es importante la evaluación del desempeño del personal en una empresa, ya que uno de los principales desafíos es que el empleador conozca bien el valor agregado que cada colaborador que aporta a la comunidad logrando beneficios de alto nivel con la aportación de cada trabajador. Es indispensable que cada organización tenga sistemas de evaluación de desempeño ya que el supervisor puede medir el avance y dificultades que tiene cada trabajador, el sistema de evaluación de desempeño se evalúa a partir de un comentario del trabajador que en ella menciona sobre el alcance de sus objetivos trazados a su vez este material debe ser examinado por sus jefes de acuerdo a la jerarquía, primero por su jefe inmediato y por el directivo de cada área. Obteniendo un resultado positivo o negativa en algunos casos. El autor menciona que la evaluación de resultados se debe realizar dos veces en el transcurso del año permitiendo que el trabajador pueda corregir las posibles deficiencias.

Por otra parte Alles, (2008) Argumenta que la evaluar el desempeño laboral del personal es necesario para tomar decisiones para revisar las evaluaciones sobre el comportamiento del trabajador dentro del ambiente laboral. Debe realizarse con relación al puesto que ocupa, se podrá mencionar siempre en cuando una persona se desempeña en relación de algo y ese "algo" es el puesto que ocupa. Usualmente se cree que las evaluaciones los realizan para el aumento de pago, pero no siempre es esa, el significado de la evaluación es mucho más grande y tiene implicaciones entre jefe y empleado.

2.2.3.3. Beneficios de la evaluación del desempeño

De acuerdo con Chiavenato, (2007) Los beneficios de la evaluación del desempeño se desarrollan a corto, mediano y largo plazo para lo cual veremos los siguientes beneficios:



1. Beneficios para el gerente como administrador de personas

Evaluar el desempeño y el comportamiento del empleado así mismo facilitar medidas de mejora y los empleadores deben ser comunicados que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo.

2. Beneficios para la persona

Se debe conocer diferentes aspectos de los trabajadores que la organización valore así mismo conocer bien a su líder en cuanto a sus exigencias evaluar sus mérito y talón de Aquiles. Realizar una autoevaluación de acuerdo al esfuerzo y control de cada uno.

3. Beneficios para la organización

4. Métodos de evaluación del desempeño

En cuanto a los métodos de evaluación de desempeño tomaremos en cuenta a (Alles, 2008) Los métodos a continuación:

A. Método basado en características

Este método está diseñado para calcular hasta qué punto un trabajador tiene ciertas características de iniciativa y creatividad lo cual son importantes para el momento y más adelante, si las características no están hechas para el puesto que corresponde el resultado de este dará una opinión negativa. La representación de cada característica es por escalas

a. Método de escala mixta

Este método es reemplazado por método de escala básica. En vez de evaluar con una escala se le entrega tres descripciones las cuales son: superior, promedio e inferior.

b. Método de distribución forzada

En este método el calificador elige varias declaraciones de forma favorable y lo contrario.

c. Método de forma narrativa

En este método el estimador presenta un trabajo describiendo al empleador con una mayor precisión.

B. Método basado en el comportamiento

en este método el evaluador describe de inmediato el punto en que un trabajador se aparta de la escala. Consiste en permitir entregar una retroalimentación de desarrollo.

a. Método de incidente crítico

Tienen una relación con el comportamiento del trabajador cuando este tenga una victoria y naufragio

b. Escala para la medición del comportamiento

La escala se realiza por cada puesto y requiere de mucho tiempo y desempeño para realizarla.

Figura 3

Escala para la Medición de Comportamiento

Alto	10	Descripción de los comportamientos
	9	
	8	
	7	
Promedio	6	
	5	
	4	
	3	
Bajo	2	
	1	

© GRANICA

Fuente: Desarrollo del Talento Humano

c. Escala de observación de comportamiento

En este método se mide la frecuencia de cierto comportamiento además estará diseñada para medir frecuencias de cada comportamiento. Es más factible informar al estimador sobre el avance del trabajador.

C. Método basado en resultados

En este método se evalúan los resultados de cada trabajador, indican que tienen objetividad lo cual hace misión que cada trabajador tiene más autoridad.

a. Administración por objetivos

Basándose en el cumplimiento de objetivos esquematizados de cada trabajador sobre el desempeño califica la administración por objetivos. La administración por objetivos es un sistema en el que se traza objetivos y cumplimientos para cierta organización y estas son verificadas por su jefe inmediato estas metas lo establecen para un año y al final el mismo trabajador evalúa su objetivo logrado.

Figura 4

Comparación de los Distintos Métodos de Evaluación de Desempeño

	Ventajas	Desventajas
Métodos de características	De fácil y rápido diseño y –por lo tanto– de menor coste. Fáciles de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Métodos de comportamiento	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
Métodos de resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

Fuente: Desarrollo del Talento Humano



D. Otros métodos de evaluación de desempeño

Chiavenato, (2007) hace mención de otros métodos de evaluación de desempeño.

1. Método de comparación de pares.

Con este método se realiza la comparación de los trabajadores de dos en dos de acuerdo al desempeño que realizan. Con este método de comparación de pares se pueden utilizar factores de evaluación.

2. Método de frases descriptivas

En este método difiere el método forzoso, no es de obligación escoger una frase si no que el estimador designa una frase que se relaciona con el trabajador.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Proceso de Selección

El proceso de selección se basa en un camino de selección en donde los participantes pasan diferentes pruebas, exámenes que cierta organización realiza con la finalidad de realizar una buena selección de personal y de esta manera alcanzar los objetivos trazados.

Selección de personal

La selección de personal radica en elegir a la persona correcta, adecuada para el perfil del puesto. La selección se realiza examinando, verificando diferentes aspectos del postulante.

Desempeño Laboral

El desempeño laboral consiste en que la persona seleccionada se desarrolle exitosamente en el puesto de trabajo, absolviendo todas las interrogantes que puedan ocurrir en esta entidad.



Servidor Publico

Servidor público es toda persona que presta su servicio a las entidades públicas o municipios cumpliendo con sus obligaciones de cargo a su vez cuidar los documentos que tengan bajo su responsabilidad, proporcionar información de forma oportuna.

Puesto de Trabajo

El puesto de trabajo implica responsabilidad, puntualidad, eficiencia frente a diferentes actividades que se desarrolla. El puesto

Entrevista

La entrevista es un paso clave dentro del proceso de selección de personal la mayoría de los autores mencionan que se debe desarrollar porque la persona quien se presenta al puesto de trabajo da un adelanto del cómo va trabajar más adelante.

Eficiencia

La eficiencia en otras palabras es hacer las cosas bien desde un principio ante las funciones que se te encomienda.

Eficacia

En un trabajo es importante cumplir con la eficacia, cumplir con los objetivos trazados para responder con resultados merecidos, lograr lo que se desea obtener.

Conocimiento

El conocimiento consiste en explorar todo lo aprendido durante las experiencias que tuviste en diferentes trabajos, demostrar las habilidades realizando comparaciones y mejorar lo que debilita a la organización.



Candidato

Es una persona natural que pretende postular o presentarse a un trabajo para lo cual el sujeto debe pasar por diferentes procesos de evaluación: conocimiento, habilidad, trabajo en equipo entre otros de esta manera calificar el ingreso al puesto postulado.

Decisión

La decisión en el proceso de selección es de suma importancia ya que es el punto final de una selección. Se realiza la evaluación por parte del contratante mediante diferentes evaluaciones.

La decisión es casi el punto final de una selección en la cual el contratante evalúa resultado de los candidatos que han logrado pasar todos los procesos de selección demostrando, capacidad para ejercer el cargo. Así lo menciona (Fabela, 2014)

Contratación

Es el medio por el cual se acuerda entre una persona y la entidad bajo cláusulas propuestas por la entidad y las obligaciones que amerite en el puesto de trabajo (Melo, 2018)

CAPITULO III

MATERIALES Y METODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL ESTUDIO

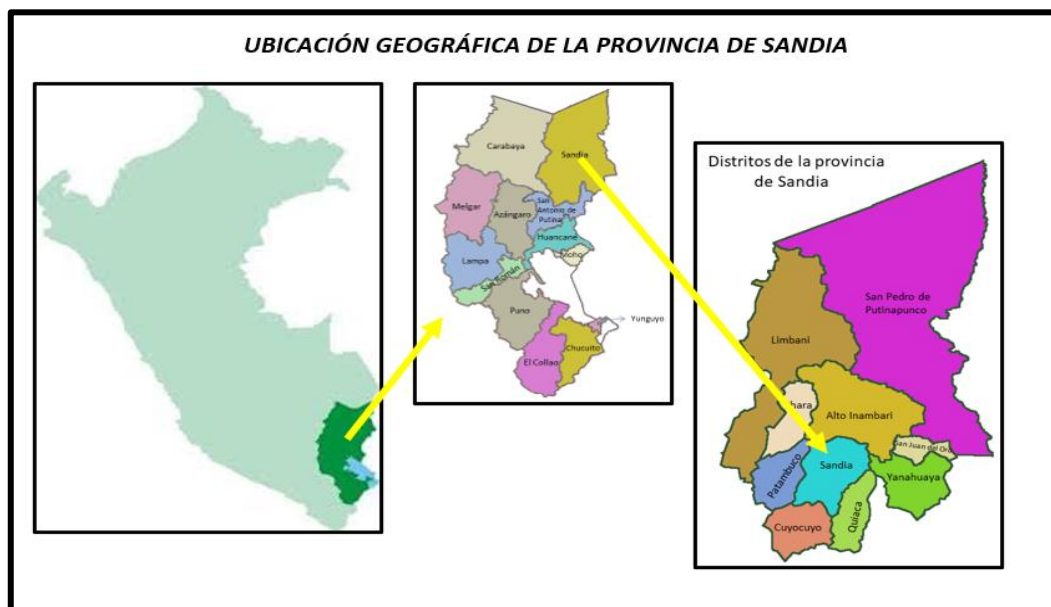
La provincia de Sandia fue creada el 02 de mayo del año 1854, designándose como selva puneña. La provincia de Sandia abarca una extensión de 11 862.41 kilómetros cuadrados y con una altitud de 2420 msnm.

3.1.1. Ubicación

La provincia de Sandia extiende un territorio en su mayor parte por ceja de selva, parques nacionales, áreas protegidas y reservas nacionales está ubicado en la zona Nor Oriente del departamento de Puno.

Figura 5

Ubicación Geográfica de la Provincia de Sandia



Fuente: (http://www.munisandia.gob.pe/wp-content/uploads/2018/08/plan_integral_de_gestion_de_residuos_solidos_de_la_municipalidad_provincial-sandia.pdf).



3.1.2. Limites

La provincia de Sandia limita con las siguientes:

- **Por el Este**, con la República de Bolivia.
- **Por el Oeste**, con la Provincia de Carabaya.
- **Por el Norte**, con la Región de Madre de Dios.
- **Por el Sur**, con la Provincia de San Antonio de Putina.

Nota. Información obtenida de Wikipedia.com

3.1.3. Descripción de la entidad

Razón social: Municipalidad Provincial de Sandia con N° de RUC: 20192145831;

Dirección: Jr. Arica N° 420 Plaza de Armas.

3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO

El presente trabajo de investigación fue realizado en la provincia de Sandia desde el 01 de agosto del 2022 al 30 de noviembre del 2022.

3.3. POBLACION Y MUESTRA DEL ESTUDIO

Para el presente trabajo de investigación se consideró como población a los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Sandia.

3.3.1. Población

A juicio de Salas María M., (2018) Indica que población conforma a todas las unidades de análisis a las cuales se les va estudiar una o más características de interés además menciona que un elemento puede participar como individual o grupal o conglomerados. Menciona que Población conglomerado es cuando tiene a sus elementos



formados en grupos y población de elementos es cuando la población está conformada por elementos únicos.

Por lo inicial se define una población, pero por la no ubicación de unidades de análisis esta se reduce a una población pequeña. Menciona que hay dos poblaciones, población objetiva que agrupa a todo un conjunto de sujetos sin limitación y población muestreada es saldo de:

- La depuración de los sujetos que al no cumplir con ciertas restricciones son retiradas.
- También por no estar presentes son señalados no habidos.
- Y por no conocer el objetivo de la entrevista no son dables para el estudio.

Para esta investigación se consideró como población a todos los servidores públicos contratados de la Municipalidad Provincial de Sandia, dentro del periodo que se realizó el estudio desde la publicación del puesto hasta la contratación del trabajador.

3.3.2. Muestra

De acuerdo con Salas María M., (2018) Considera que la muestra es una parte de la población, su tamaño se denota con n . la muestra es utilizada en los siguientes casos:

- Cuando la población es grande
- Cuando el ámbito de la población sea inaccesible
- Cuando los elementos no son fáciles de ubicar
- Cuando se sacrifica sujetos.
- Cuando los recursos económicos para recolectar datos son insuficientes.

Además, menciona que el muestreo es la técnica que se utiliza para la formación de las muestras que abarca los esquemas de formación de las poblaciones, las fórmulas,



tamaño de muestra y el proceso para seleccionar los elementos de la muestra. Además, sugiere que en los estudios con poblaciones que son grandes y su costo de toma de datos sea muy elevado sería preferible recurrir a tomar una muestra de población.

La muestra se eligió empleando el método no probabilístico por el tipo de muestreo que corresponde en esta investigación se considerará a todos los servidores públicos contratados de la Municipalidad Provincial de Sandia.

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es no experimental visto que el estudio se realizó sin ninguna manipulación y sin control de las variables, pertenece al enfoque descriptiva debido a que la investigación es compilada en la Municipalidad Provincial de Sandia, es transversal debido a que la información de datos fue recopilada en un tiempo y fecha determinado.

3.5. METODOS DE INVESTIGACION

Los métodos de investigación que se utilizaron para el presente trabajo fueron método descriptivo, analítico, sintético y deductivo.

A. Método descriptivo.

El método descriptivo nos ayudó a señalar, detallar el estudio que se realizó señalando las propiedades y características del objetivo de investigación, es muy impórtate tomar en cuenta el objetivo de estudio y la hipótesis planteada son ellos que nos indican las variables y estas fueron descritas. Este método nos ayudó a recolectar datos reales y actuales con el objetivo de inspeccionar, analizar y estudiar posteriormente determinar la relación que existe entre ellos. El presente trabajo de investigación nos ayudó a verificar el correcto proceso de selección en la Municipalidad Provincial de Sandia.



B. Método analítico

Este método ayudo a analizar detalladamente la muestra presentada además fue importante en la delimitación del tema lo cual nos permitió cambiar lo que se tiene por verdad bajo evidencias nos ayudó a evaluar el proceso de aplicación de las técnicas y recolección de información que nos permitió lograr conclusiones concretas. Por su importancia estará presente en todo el proyecto de investigación particularmente en la redacción y elaboración de instrumento de recolección de información y en el examen de dichos datos.

C. Método sintético

Fue de gran utilidad para el marco teórico, redacción del planteamiento del problema, objetivos y los antecedentes para mejor entendimiento del proceso de selección de personal en la Municipalidad Provincial de Sandia.

D. Método deductivo.

Este método es importante para formular la hipótesis planteada en la investigación después de analizar los conceptos concernientes a la selección de servidores públicos luego de este método se obtienen las conclusiones. Con la importancia de este método deductivo nos permitió una buena elección de personal en la Municipalidad Provincial de Sandia.

3.6. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO

3.6.1. Técnicas de recolección de datos

3.6.1.1. Encuesta

A través de la encuesta por muestreo se obtuvo la información necesaria. Se ejecutó realizando preguntas por escrito para que el encuestado responda de manera



escrita. Hacer la encuesta nos ayudó a llegar a un alto nivel de sinceridad y veracidad por parte del trabajador es así que se empleó los datos obtenidos en el proyecto de investigación.

3.6.1.3. Cuestionario

El cuestionario consiste en realizar preguntas frecuentes a una pequeña muestra del total de población con el objetivo de establecer si las instrucciones son entendibles, si las preguntas están bien formuladas para que puedan responder de manera correcta. Esta prueba es necesario para la evaluación de información recolectada (Blanco, 2011) .

El instrumento de investigación cuestionario nos ayudó a manejar de manera rápida las respuestas que se obtuvieron con el cuestionario. Las características que se utilizaron en el cuestionario se fijaron en base a las preguntas realizadas al personal de la Municipalidad sobre proceso de selección y desempeño laboral y de esa manera obtener los resultados y sacar conclusiones.

3.6.2. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

Escala de valoración de datos: para la valoración de los datos recolectados mediante cuestionarios y más adelante interpretarlos. Se utilizó el modelo de escala de Likert.

Tabla 1
Escala de Valoración para el Proceso de Selección

ESCALA DE VALORACION			
a) excelente	b) bueno	c) regular	d) malo
sugerencias:			
.....			

Fuente: Cuestionario realizado a los servidores públicos de la MPS (Anexo 01)



Tabla 2
Escala de Valoración para el Desempeño Laboral

a) Siempre	b) frecuentemente	c) casi nunca	d) nunca
------------	-------------------	---------------	----------

sugerencia:

Fuente: Cuestionario realizado a los servidores públicos de la MPS (Anexo 01)

Luego de haber recolectado la información se construyó una base de datos y se realizó el análisis estadístico de la siguiente manera:

- En primer lugar, se introdujo los datos al programa Excel.
- A continuación, se utilizó la tabla de distribución.
- Seguidamente para el mejor entendimiento se utilizó gráficos de diagrama circular con los datos obtenidos.
- En base a las tablas y los gráficos estadísticos se elaboró un análisis e interpretación sobre los resultados en el programa Microsoft Word.



CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSION

4.1. RESULTADOS

En este capítulo refleja los resultados, análisis y aciertos que se obtuvieron en la investigación respecto a la recolección de información dirigida a los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Sandia.

Seguidamente se detalla cada uno de los resultados obtenidos con relación a los objetivos trazados. Resultados que se interpretan según la encuesta realizada en la Municipalidad Provincial de Sandia que ayudara a analizar e interpretar de forma oportuna la investigación.

4.1.1. Objetivo específico 01: Describir el proceso de selección de personal de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Sandia.

El proceso de selección de personal son procedimientos que deben ser seguidas por candidatos que quieran ocupar un puesto de trabajo con el objetivo de realizarse la selección correcta y oportuna.

El proceso de selección es el inicio de un proceso que del cual obtendremos buenos resultados de selección de personal cabe mencionar que en este proceso si se comete errores daremos paso a un sinnúmero de conflictos.

Cuestionario referido a proceso de selección

1. ¿Cómo considera usted la manera en que se realiza el proceso de selección para cubrir un puesto en la Municipalidad Provincial de Sandia?

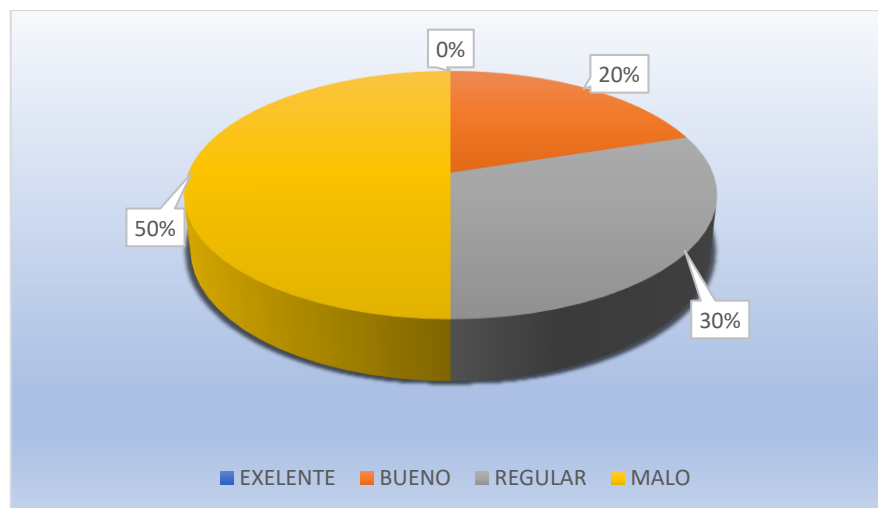
Tabla 3
Proceso de Selección

<i>Variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>EXELENTE</i>	<i>0</i>	<i>0.00%</i>
<i>BUENO</i>	<i>4</i>	<i>20.00%</i>
<i>REGULAR</i>	<i>6</i>	<i>30.00%</i>
<i>MALO</i>	<i>10</i>	<i>50.00%</i>
<i>TOTAL</i>	<i>20</i>	<i>100.00%</i>

Fuente: Cuestionario realizado a los servidores públicos de la MPS (según el ANEXO 01).

Igualmente se muestra la figura del cual se interpreta los resultados siguientes sobre el proceso de selección.

Figura 6
Procesos de Selección



Fuente: Tabla 3, número de porcentaje de evaluación de los servidores públicos sobre proceso de selección y desempeño laboral.

Interpretación: Analizando la Figura N° 06. Se obtuvo como resultado que el 50 % indica que es malo la manera en que se realiza el proceso de selección, el 30% indica



que es regular, el 20 % hace mención que es bueno y 0 % es excelente. Por ende, hacemos mención que la gran mayoría del personal indica que no conoce la manera en que se realiza el proceso de selección de personal en la Municipalidad Provincial de Sandia. Significa que el proceso de selección no se realiza de manera correcta y podemos indicar que la incidencia es NEGATIVA.

2. ¿Se coordina y se planifica estratégicamente el puesto de trabajo para cubrir una vacante de trabajo?

Tabla 4.

Coordinación y Planificación de Puestos de Trabajo

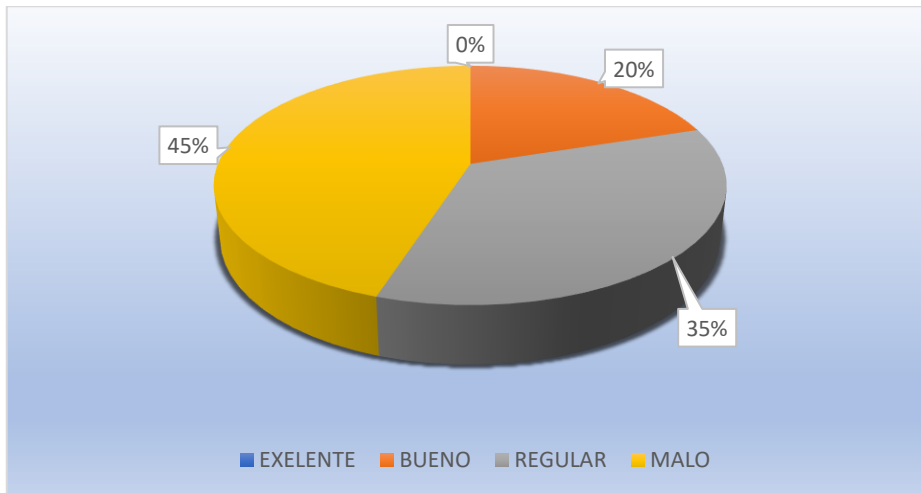
<i>Variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>EXELENTE</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
<i>BUENO</i>	<i>4</i>	<i>20%</i>
<i>REGULAR</i>	<i>7</i>	<i>35%</i>
<i>MALO</i>	<i>9</i>	<i>45%</i>
<i>TOTAL</i>	<i>20</i>	<i>100%</i>

Fuente: Cuestionario realizado a los servidores públicos de la MPS (según el Anexo 1).

Igualmente se muestra la figura del cual se interpreta los resultados siguientes sobre el proceso de selección.

Figura 7

Coordinación y Planificación de Puesto de Trabajo



Fuente: Tabla 4, número de porcentaje de evaluación de los servidores públicos sobre proceso de selección y desempeño laboral.

Interpretación: Analizando la Figura N° 07 se obtuvo como resultado que el 45 % de personas encuestadas mencionan que la coordinación y planificación se realiza de manera incorrecta, el 35 % menciona que se realiza de manera regular, el 20% menciona que se realiza de manera buena y ni uno de los trabajadores mencionan que se realiza de manera excelente. Por ende, concluimos que en su mayoría de los trabajadores que laboran en esta Municipalidad desconocen la coordinación y planificación de proceso de selección para un puesto de trabajo.

3. ¿De qué manera califica usted las técnicas de selección por la Municipalidad Provincial de Sandia para el proceso de selección de personal?

Tabla 5

Calificación sobre las Técnicas de Selección Realizado en la Municipalidad Provincial de Sandia

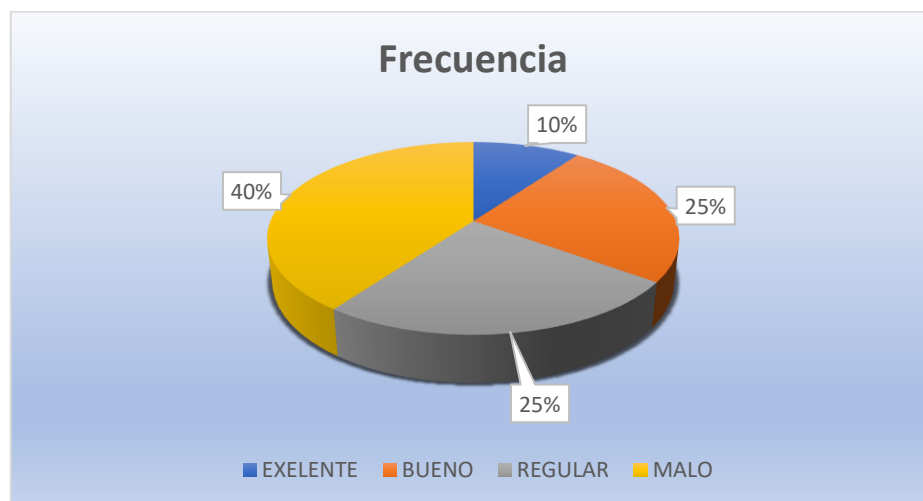
<i>Variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>EXELENTE</i>	2	10%
<i>BUENO</i>	5	25%
<i>REGULAR</i>	5	25%
<i>MALO</i>	8	40%
<i>TOTAL</i>	20	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los servidores públicos de la MPS (según el ANEXO 01).

A continuación, se muestra la figura del cual se interpreta los resultados siguientes sobre el proceso de selección.

Figura 8.

Calificación sobre las Técnicas de Selección Realizado en la Municipalidad Provincial de Sandia



Fuente: Tabla 5: Calificación sobre las técnicas de selección realizado en la Municipalidad Provincial de Sandia.

Interpretación: Analizando la figura N° 08 concluimos que el 40 % indica que es malo la calificación sobre las técnicas de selección que se realiza en la Municipalidad Provincial de Sandía, el 25 % menciona que es regular, el 25 % indica que es bueno y el 10 % hace mención que es excelente la calificación de técnicas de selección. Realizando un análisis la mayoría califica como malo las técnicas de selección, solamente dos personas califican de manera excelente a las técnicas de selección porque son colaboradores que trabajan años.

4. ¿Qué tan satisfactorio considera usted a las técnicas de selección que aplica la Municipalidad Provincial de Sandia para calificar al candidato en la entrevista?

Tabla 6
Satisfacción sobre las Técnicas de Selección realizada al Candidato

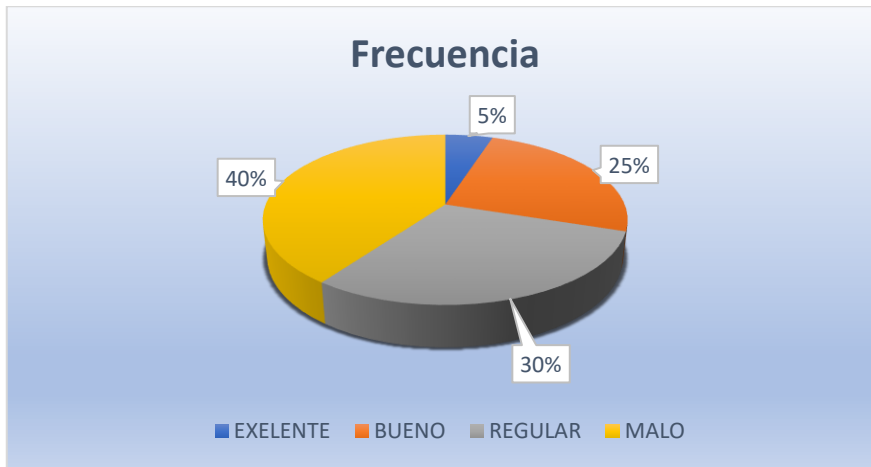
<i>Variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>EXELENTE</i>	<i>1</i>	<i>5%</i>
<i>BUENO</i>	<i>5</i>	<i>25%</i>
<i>REGULAR</i>	<i>6</i>	<i>30%</i>
<i>MALO</i>	<i>8</i>	<i>40%</i>
<i>TOTAL</i>	<i>20</i>	<i>100%</i>

Fuente: Cuestionario realizado a los servidores públicos de la MPS (según el ANEXO 01).

Por lo cual se muestra la figura del cual se interpreta los resultados siguientes sobre el proceso de selección.

Figura 9

Satisfacción sobre las Técnicas de Selección Realizada al Candidato



Fuente: Tabla 7, número de porcentaje de evaluación de los servidores públicos sobre proceso de selección y desempeño laboral.

Interpretación: Analizando la figura N° 09 concluimos que al 40% de trabajadores no satisface la realización de las técnicas de selección que se hace a los candidatos, el 30 % de trabajadores considera como regular, el 25 % considera como bueno y el 5 % considera como excelente a las técnicas de selección que se realiza a los candidatos en la Municipalidad Provincial de Sandia. Por ende, concluimos que no todo el personal califica como malo a las técnicas de selección que se realiza a los candidatos en la Municipalidad Provincial de Sandia.

5. ¿Cómo considera usted que se da las pruebas teóricas y prácticas a los candidatos que se presentan a la Municipalidad para medir su nivel de conocimiento?

Tabla 7

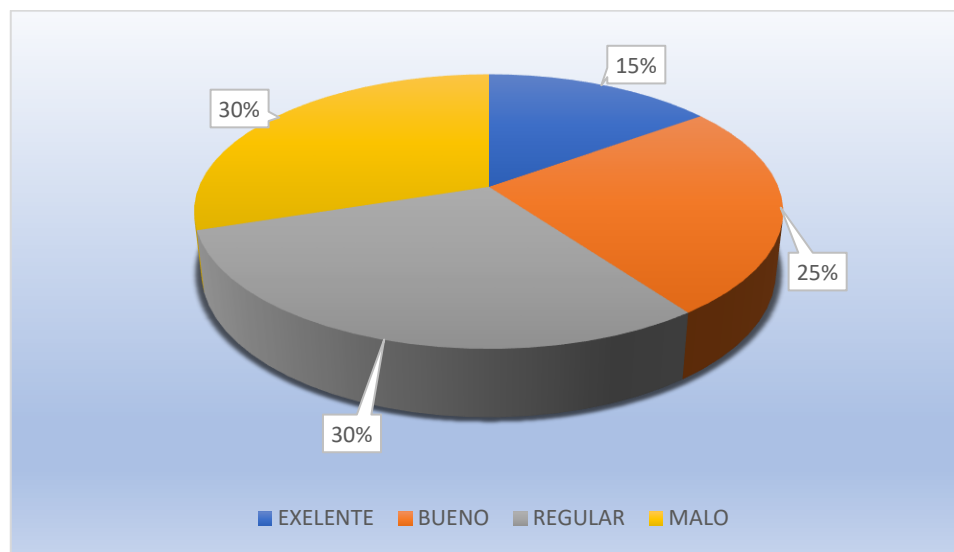
Pruebas Teóricas y prácticas realizada a los Candidatos en la Municipalidad Provincial de Sandia

<i>Variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>EXELENTE</i>	3	15%
<i>BUENO</i>	5	25%
<i>REGULAR</i>	6	30%
<i>MALO</i>	6	30%
<i>TOTAL</i>	20	100%

Fuente: Cuestionario realizado a los servidores públicos de la MPS (según el ANEXO 01).

Figura 10

Pruebas Teóricas y Prácticas realizadas a los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Sandia



Fuente: Tabla 7, número de porcentaje de evaluación de los servidores públicos sobre proceso de selección y desempeño laboral.

Interpretación: Analizando la figura N° 10 concluimos que el 30 % considera de manera malo a las pruebas teóricas y prácticas que se realiza al, el 30 % considera que es regular. El 25 % considera que es bueno y el 15% considera que es bueno la calificación

realizada en la Municipalidad Provincial de Sandia. Por ende, concluimos que las pruebas teóricas y prácticas se deben calificar de manera correcta verificando el nivel de conocimiento de cada candidato.

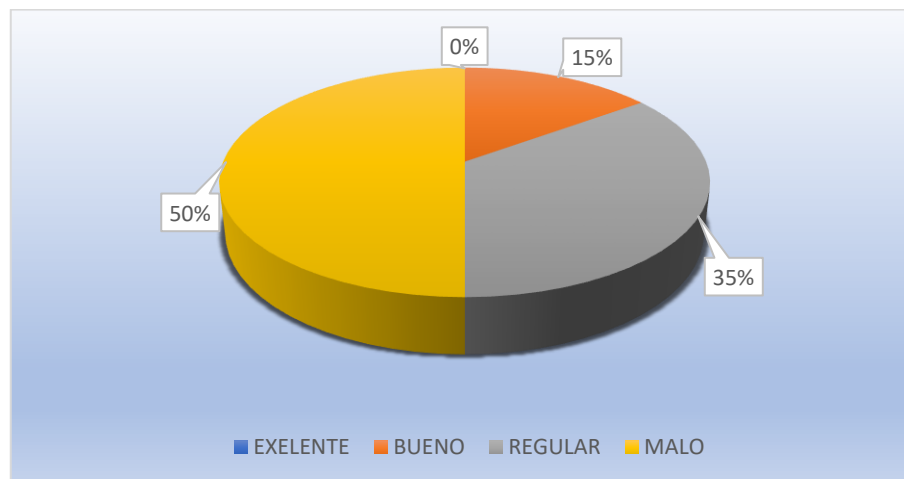
6. ¿De qué manera evalúa usted la distribución de tareas que se encomienda a cada trabajador en su puesto de trabajo en la Municipalidad?

Tabla 8
Distribución de Tareas en su Puesto de Trabajo

<i>Variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>EXELENTE</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
<i>BUENO</i>	<i>3</i>	<i>15%</i>
<i>REGULAR</i>	<i>7</i>	<i>35%</i>
<i>MALO</i>	<i>10</i>	<i>50%</i>
<i>TOTAL</i>	<i>20</i>	<i>100%</i>

FUENTE: Cuestionario realizado a los servidores públicos de la MPS (según el Anexo 1).

Figura 11
Distribución de tareas en su Puesto de Trabajo



Fuente: Tabla 8, número de porcentaje de evaluación de los servidores públicos sobre proceso de selección y desempeño laboral.

Interpretación: Analizando la figura N° 11: concluimos que la mitad de los trabajadores avalúan como malo la distribución de tareas que se encomienda a cada trabajador, el 35 % evalúa de manera regular, el 15 % evalúa de manera bueno y ningún del trabajador evalúa como excelente la distribución de tareas que realiza la Municipalidad Provincial de Sandia. Analizando el cuadro en su mayoría no le gusta la distribución de tareas que se encomienda a cada trabajador porque no hay interés por parte del jefe inmediato.

4.1.2. Objetivo 02: determinar el nivel de desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Sandia.

El nivel de desempeño laboral que realiza el trabajador en un puesto de trabajo es de suma importancia ya que refleja el verdadero valor que aporta a la entidad mediante conocimiento, desempeño y puntualidad.

Cuestionario referido a nivel de desempeño

1. ¿Practica usted La ética profesional, digna y confiable en todo lo que realiza en su trabajo?

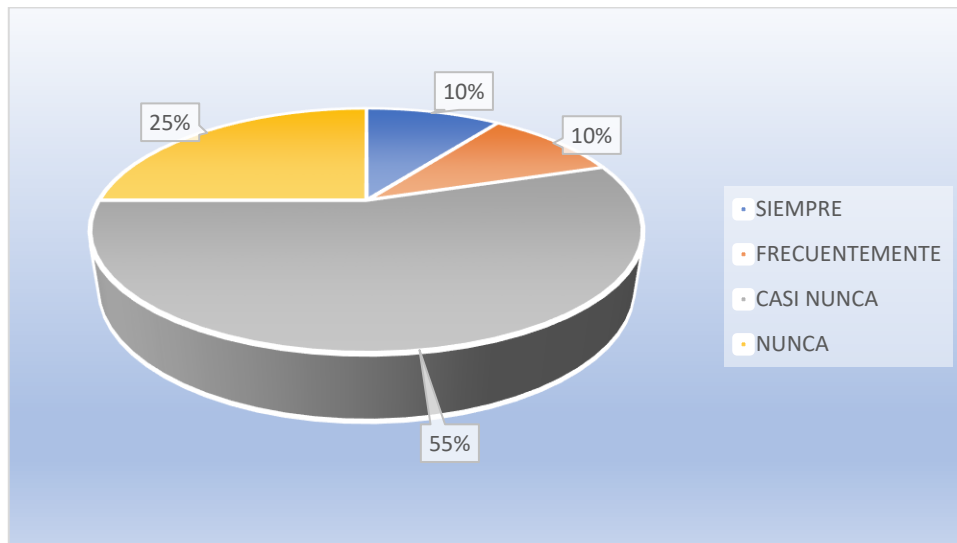
Tabla 9

Ética Profesional

<i>Variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>SIEMPRE</i>	2	10.00%
<i>FRECUENTEMENTE</i>	2	10.00%
<i>CASI NUNCA</i>	11	55.00%
<i>NUNCA</i>	5	25.00%
<i>TOTAL</i>	20	100.00%

Fuente: Cuestionario realizado a los servidores públicos de la MPS (según el Anexo 1).

Figura 12
Ética profesional



Fuente: Tabla 9: número de porcentaje de evaluación de los servidores públicos sobre proceso de selección y desempeño laboral.

Interpretación: Analizando la Figura 12: concluimos que el 25 % de trabajadores no practican la ética profesional, el 55 % casi nunca práctica, el 10% frecuentemente, el 10% indica que siempre practican la ética profesional en la labor que realizan. Por ello concluimos que es muy lamentable que en su mayoría no practiquen la ética profesional porque no hay compañerismo sin embargo el 10 % de personal si practica la ética profesional en todo el trabajo que realizan.

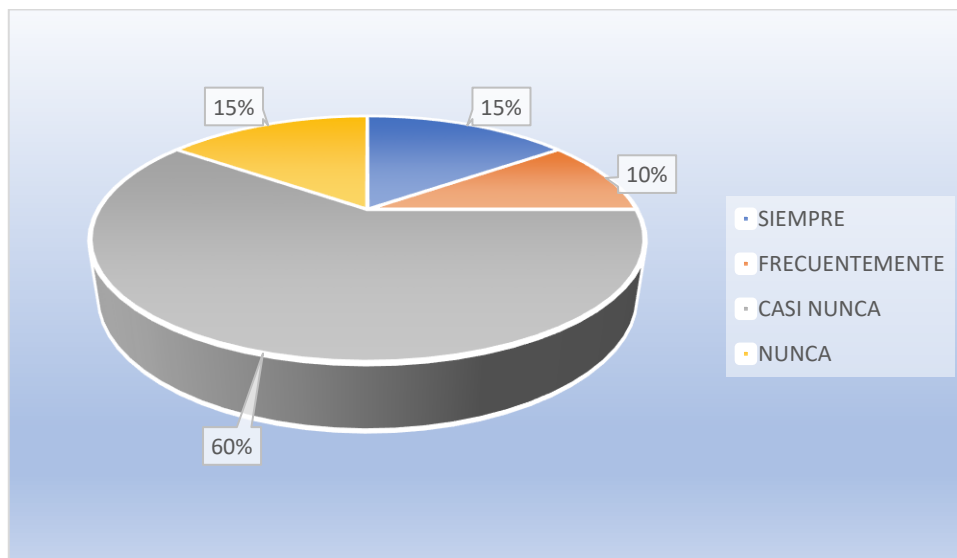
2. ¿Muestra usted buena actitud para cambiar las formas de trabajo y las actividades de manera ágil y oportuna para responder a elementos exteriores?

Tabla 10.
Actitud al Cambio

<i>Variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>SIEMPRE</i>	3	15.00%
<i>FRECUENTEMENTE</i>	2	10.00%
<i>ALGUNAS VECES</i>	12	60.00%
<i>NUNCA</i>	3	15.00%
<i>TOTAL</i>	20	100.00%

Fuente: Cuestionario realizado a los servidores públicos de la MPS (según el anexo 1).

Figura 13
Actitud al Cambio



Fuente: Tabla 10, número de porcentaje de evaluación de los servidores públicos sobre proceso de selección y desempeño laboral.

Interpretación: Analizando la figura 13: Concluimos que el 15 % de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Sandia muestran siempre buena actitud para cambiar las formas de trabajo y las actividades de manera oportuna, el 10% muestra una actitud de manera frecuente, el 60% de trabajadores indica algunas veces y el 15% nunca muestra

buena actitud. Concluimos que no se muestra buena actitud porque no hay confianza entre los trabajadores que laboral en la Municipalidad Provincial de Sandia.

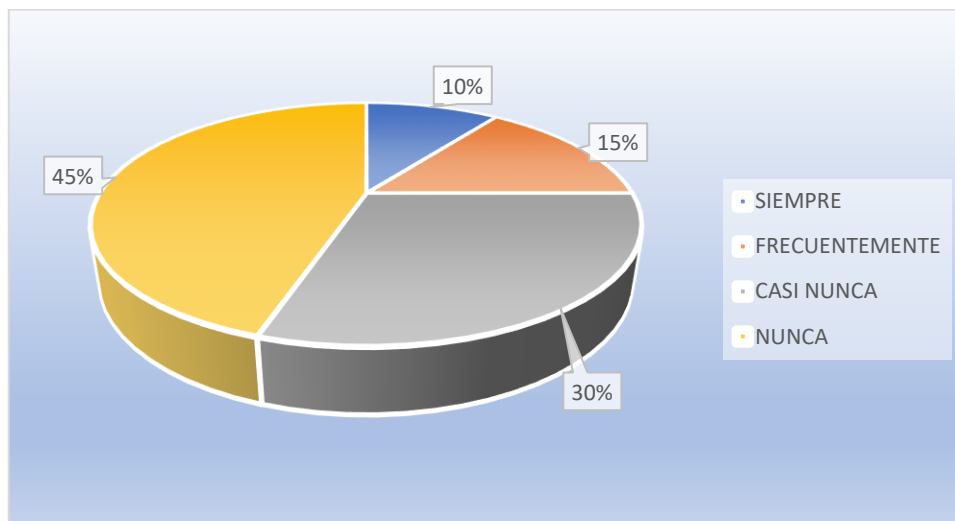
3. ¿Acepta su responsabilidad ante sus acciones y decisiones?

Tabla 11.
Responsabilidad de Acciones

<i>Variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>SIEMPRE</i>	2	10.00%
<i>FRECUENTEMENTE</i>	3	15.00%
<i>CASI NUNCA</i>	6	30.00%
<i>NUNCA</i>	9	45.00%
<i>TOTAL</i>	<i>20</i>	<i>100.00%</i>

Fuente: Cuestionario realizado a los servidores públicos de la MPS (según el Anexo 1).

Figura 14.
Responsabilidad de Acciones



Fuente: Tabla 11, número de porcentaje de evaluación de los servidores públicos sobre proceso de selección y desempeño laboral.

Interpretación: Analizando la figura 14: concluimos que el 10% de trabajadores se responsabilizan de las acciones y decisiones que realizan en la Municipalidad Provincial de Sandía, el 15% se responsabiliza frecuentemente, el 30 % casi nunca y el 45% de trabajadores nunca se responsabilizan de las acciones y decisiones que toman en su puesto de trabajo.

La responsabilidad de las acciones que se toman dentro de una entidad es primordial porque están hechas bajo su responsabilidad, pero el 45% de personal indica que no se hace cargo.

4. ¿Brinda soluciones rápidas y oportunas cuando se presentan diferentes problemas inesperados?

Tabla 12

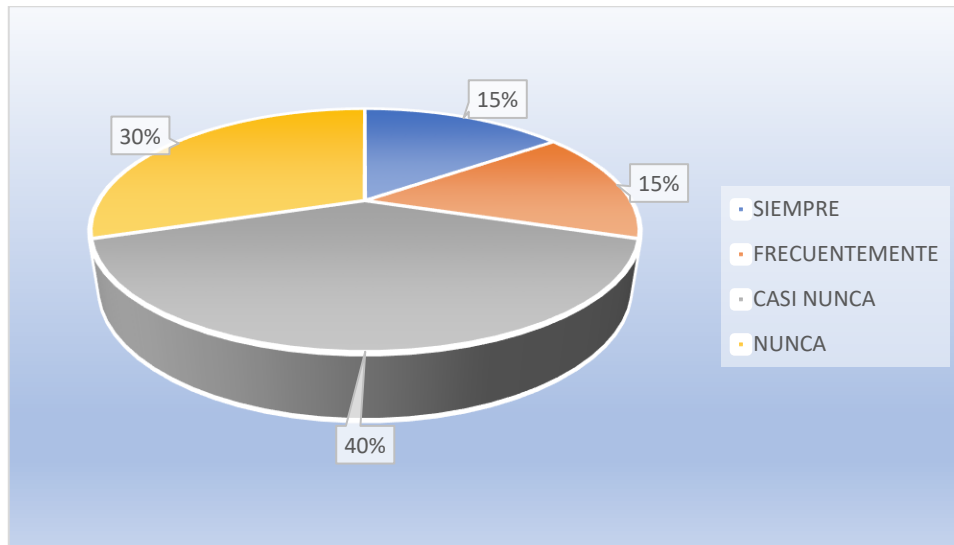
Soluciones Rápida y Oportunas

<i>Variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>3</i>	<i>15.00%</i>
<i>FRECUENTEMENTE</i>	<i>3</i>	<i>15.00%</i>
<i>CASI NUNCA</i>	<i>8</i>	<i>40.00%</i>
<i>NUNCA</i>	<i>6</i>	<i>30.00%</i>
<i>TOTAL</i>	<i>20</i>	<i>100.00%</i>

Fuente: Cuestionario realizado a los servidores públicos de la MPS (según el ANEXO 01).

Figura 15

Soluciones Rápidas y Oportunas



Fuente: Tabla 12: número de porcentaje de evaluación de los servidores públicos sobre proceso de selección y desempeño laboral.

Interpretación: Analizando la figura 15: concluimos que el 15 % de trabajadores brinda soluciones rápidas y oportunas cuando se presentan diferentes problemas inesperados, el 15 % da soluciones frecuentemente, el 40% casi nunca brinda soluciones y el 30 % nunca brinda soluciones. Concluimos que en su mayoría no brindan soluciones ante los problemas que se presentan en la Municipalidad, con estas irregularidades que presentan la Municipalidad podrían entrar a conflictos que podrían llegar a serios problemas sin solución y perder la credibilidad de la organización.

5. ¿Actúa de manera solitaria para resolver o dar una solución y proponer alternativas, así no esté autorizado por su jefe inmediato?

Tabla 13

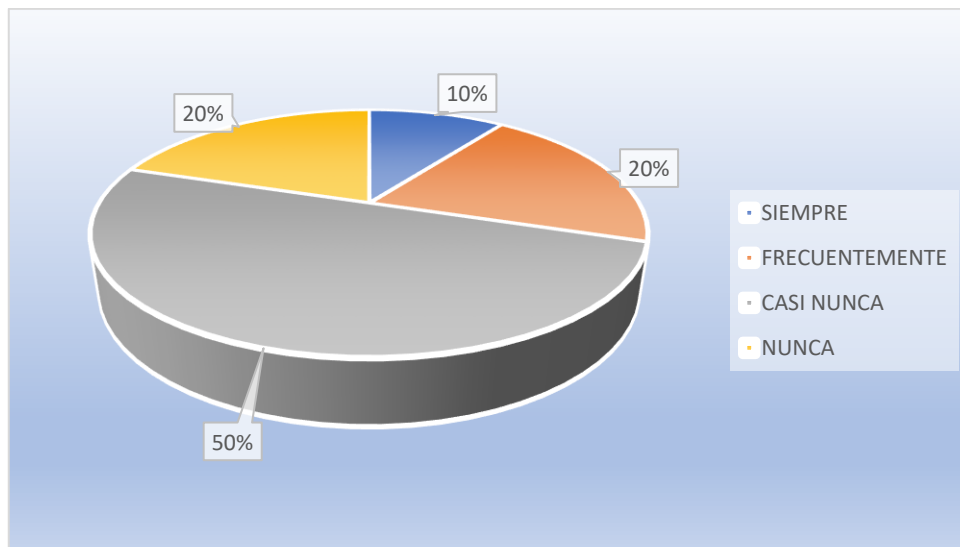
Presentación de Soluciones y Proposición de Alternativas

<i>Variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>SIEMPRE</i>	2	10.00%
<i>FRECUENTEMENTE</i>	4	20.00%
<i>CASI NUNCA</i>	10	50.00%
<i>NUNCA</i>	4	20.00%
<i>TOTAL</i>	20	100.00%

Fuente: Cuestionario realizado a los servidores públicos de la MPS (según el Anexo 1).

Figura 16

Soluciones y Proponer Alternativas



Fuente: Tabla 13: número de porcentaje de evaluación de los servidores públicos sobre proceso de selección y desempeño laboral.

Interpretación: Analizando la figura 16 concluimos que el 10% de los trabajadores de la Municipalidad indican que siempre actúan de manera solitaria para resolver o dar una solución y proponen alternativas así no esté autorizado por su jefe inmediato, el 20 % indica que actúa de manera frecuente, el 50 % casi nunca propone y trata de dar soluciones y el 20 % nunca actúa de manera solitaria. Concluimos que el 50

% casi nunca trata de resolver o da a proponer soluciones para llevar adelante la Organización.

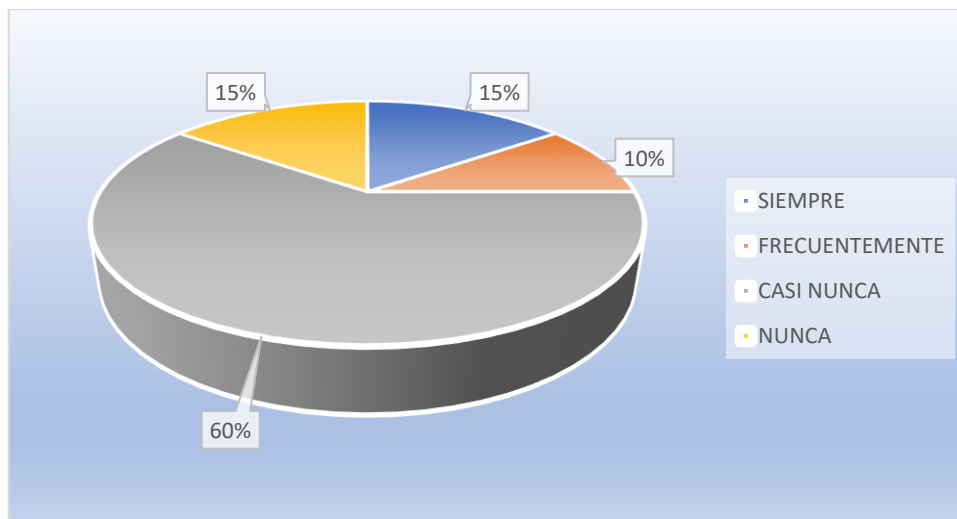
6. ¿Usted busca lograr los propósitos y objetivos trazados por la Municipalidad Provincial de Sandia?

Tabla 14
Propósitos y Objetivos

<i>Variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>SIEMPRE</i>	3	15.00%
<i>FRECUENTEMENTE</i>	2	10.00%
<i>CASI NUNCA</i>	12	60.00%
<i>NUNCA</i>	3	15.00%
<i>TOTAL</i>	20	100.00%

Fuente: Cuestionario realizado a los servidores públicos de la MPS (según el anexo 1).

Figura 17
Propósitos y Objetivos



Fuente: Tabla 14, número de porcentaje de evaluación de los servidores públicos sobre proceso de selección y desempeño laboral.



Interpretación: Analizando la figura N° 17 concluimos que el 15 % de servidores públicos indican que siempre busca lograr los objetivos trazados por la Municipalidad Provincial de Sandia, el 10 % lo realiza frecuentemente, el 60 % de trabajadores indican que casi nunca buscan lograr el objetivo y finalmente el 15 % indica que nunca lo realiza. Por ende, concluimos que el 60 % de servidores públicos indican que casi nunca busca lograr el objetivo llevando a una crisis a la Municipalidad Provincial de Sandia cabe mencionar que la organización busca cumplir en su mayor nivel los objetivos trazados.

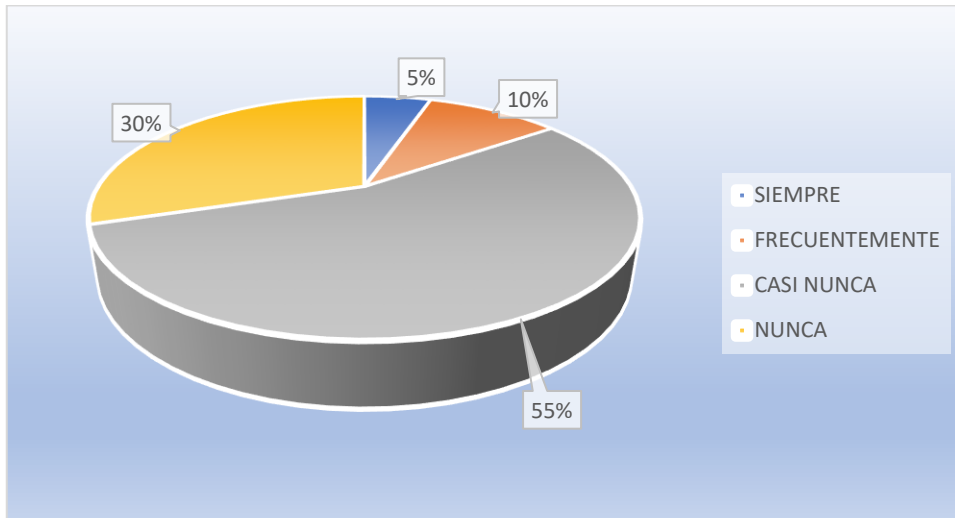
7. Usted. ¿En su puesto de trabajo persiste hasta lograr el objetivo que se propone?

Tabla 15
Logros de Objetivos Trazados

<i>Variable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>1</i>	<i>5.00%</i>
<i>FRECUENTEMENTE</i>	<i>2</i>	<i>10.00%</i>
<i>CASI NUNCA</i>	<i>11</i>	<i>55.00%</i>
<i>NUNCA</i>	<i>6</i>	<i>30.00%</i>
<i>TOTAL</i>	<i>20</i>	<i>100.00%</i>

Fuente: Cuestionario realizado a los servidores públicos de la MPS (según el anexo 1).

Figura 18
Logro de Objetivos



Fuente: Tabla 15, número de porcentaje de evaluación de los servidores públicos sobre proceso de selección y desempeño laboral.

Interpretación: Analizando la figura 18 concluimos el que el 5 % de personal de la Municipalidad indica que siempre persiste hasta lograr las metas que se proponen, el 10 % indica que frecuentemente persiste, otros 55 % indica que casi nunca persiste y finalmente el 30 % nunca persiste en lograr con los objetivos trazados. Por ende, concluimos que la gran mayoría no persiste en lograr con los objetivos el cual conlleva a la mala calidad de organización muestran insuficiente desempeño y voluntad de trabajo.

4.1.3. Objetivo específico 03: proponer un modelo de selección de personal con la finalidad de elevar y mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Sandia.

PROPUESTA

MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CON LA FINALIDAD DE ELEVAR Y MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SANDIA



Con la presente investigación se pretende encontrar un modelo de selección idóneo para la Municipalidad Provincial de Sandia el cual beneficiara a la población y agilizara el proceso de selección. Se está tomando en cuenta el modelo propuesto por (Fabela, 2014)el cual propone ocho pasos los cuales se desarrollan en la siguiente:

1. **FICHA DE PUESTO**
2. **RECLUTAMIENTO**
3. **SOLICITUD PONDERADA**
4. **PRUEBA DE CONOCIEMIENTOS**
5. **CENTRO DE EVALUACION**
6. **ESTUDIO SOCIECONOMICO**
7. **EVALUACION MEDICA**
8. **CONTRATACION**

FICHA DE PUESTO

En este paso se verá el análisis del puesto, de donde extraeremos los datos siguientes:

- Competencias:
- Requisitos físicos
- Responsabilidades que adquiere
- Condiciones de trabajo

Con la ficha de puesto obtenida y analizada debe dar un resultado fiable, conciso, valido para pronosticar el éxito. Es de suma importancia definir las competencias y las



características de cada candidato, dividir las competencias según conocimientos, competencias de gestión, especialidad y nivel de puesto.

Objetivo: La ficha de puesto que se elaboró en base a las competencias de labores encaminara al personal que realizara el proceso de selección.

Al anexo 02 – imagen 01 Muestra la propuesta de formato para la ficha de puesto.

Reclutamiento

El reclutamiento se realiza según el tipo de persona al cual se pretenda llegar, en la actualidad las herramientas más utilizadas son el internet dado que esta herramienta llega a todo tipo la población.

Medios de reclutamiento son:

- Avisos en portales de empleo.
- Bolsas de trabajo de universidades.
- Referidos de consultoras.
- Base de dato de currículo.
- Anuncios en diarios y revistas especializadas.
- Agencias de reclutamiento.
- Carteles de anuncios en lugares visibles.
- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores.
- Consulta a los archivos de candidatos.
- Reclutamiento virtual.



Objetivo: con este paso que es el reclutamiento se atraerá más personas para las vacantes de la organización considerando que es de suma importancia este paso por que las personas de alta calidad serán seleccionados.

Solicitud ponderada

La solicitud ponderada es un cuestionario en donde el participante debe rellenar el cual será evaluado el reactivo en caso que el participante ostente las características en la ficha de puesto. Cabe mencionar que es importante calificar el formulario rellenado y algún criterio que se evalúe el éxito del trabajo. En la evaluación de los reactivos pueden considerarse los factores que posea el participante como: experiencia laboral, estado civil, domicilio.

La solicitud ponderada dentro de la organización será de gran utilidad en todos los niveles tanto operativos, supervisores, especialistas y auxiliares

Para la calificación de esta solicitud ponderada se calificará los siguientes puntos:

- Cancelación: la cancelación se realiza cuando el participante esta en total desacuerdo con lo que menciono en la ficha de puesto, basta con esa cancelación para descalificarlo.
- Numérico progresivo: se calificarán según a los valores de 10,9,8 y C.
 - 10 calificación perfecta y aceptable.
 - 9 cuando no es el ideal, pero hace semejanza.
 - 8 cuando defiere del ideal en mayor medida que el anterior, pero es aceptable.
 - C (cancela) descalificado.

Para esta herramienta se plantea dos cuadros de evaluación visto que hay dos opciones uno de cancelación en caso de que desista y la otra en caso de que proceda la



evaluación. Los resultados de mayor calificación serán los candidatos que continuarán en el proceso. La tabla refleja en el anexo 02 (imagen 03 y 04)

Objetivo: La Solicitud ponderada tiene el propósito de realizar el primer filtro de los colaboradores que sean atraídos por la organización, con esta información podremos seleccionar aquellos participantes que cumplan con los requisitos mínimos para cubrir el puesto de trabajo y serán quienes continúen en el proceso de selección.

Prueba de conocimientos

La prueba de conocimiento deberá ser diseñada por el área recursos humanos en relación con el área solicitante, con la prueba del conocimiento se efectuará el nivel teórico del participante con el trabajo a realizar, obteniendo los resultados el encargado del proceso tomará una decisión para que el participante continúe o sea descartado.

Se recomienda realizar un examen múltiple de conocimientos mínimos a los participantes para el desempeño. el cual, proporcionara de manera ágil la evaluación. Si el participante obtiene 7 puntos podrá seguir con el proceso.

Objetivo:

La prueba del conocimiento nos ayudará a conocer el conocimiento mínimo que tenga el participante si posee una calificación menor a 7 puntos será descartado.

Centro de evaluación

Centro de evaluación nos ayudará a visualizar y calificar las aptitudes de los postulantes quienes no solo deben ser evaluación bajo su conocimiento, sino que, además, deben cumplir con la filosofía de la organización.

Esta herramienta de evaluación debe ser sencillo y fácil de comprender, en un menor tiempo. Para una mejor evaluación se recomienda las etapas:



Evaluación: los participantes durante la evaluación pasan por una serie de ejercicios tanto en grupo e individuales el cual están evaluadas bajo observadores.

Feedback: (evaluación realizada en grupo) bajo las observaciones realizadas en la evaluación de los ejercicios, el calificador brinda retroalimentación de su desempeño al colaborador.

Desarrollo: durante el proceso de evaluación la finalidad máxima es atraer o retener a los mejores participantes para la entidad. La evaluación es de suma importancia dado que brindara oportunidades de desarrollo para los que pasaron la evaluación.

Control: el control se lleva de la mejor forma ya que habría mal entendidos sobre las calificaciones de los participantes además este modelo servirá de retroalimentación para perfeccionar.

Para el proceso de selección se recomienda asignar tres observadores. Al finalizar cada ejercicio el observador llenara los registros sobre las respuestas de cada participante, al terminar la evaluación los encargados de la evaluación los observadores y administradores llegarán a un acuerdo sobre las personas que seguirán cabe resaltar que las respuestas y conductas deben estar bien fundamentadas. En el anexo 02 (Imagen 05) refleja el formato de evaluación.

Por último, el administrador deberá realizar un reporte y programar la retroalimentación en dos formas:

- Retroalimentación a los participantes que fueron evaluados.
- Retroalimentación a herramientas para mejorar.

La longitud y complejidad del centro de evaluación se realizará en base al puesto se recomienda que el tiempo de evaluación no supere las 4 horas. Las dimensiones que



se mide dependerán del puesto vacante, se sugiere que no se omitan las siguientes para una buena calificación:

- Proactividad
- Habilidad de comunicación verbal
- Empuje por obtener resultados
- Capacidad para escuchar
- Manejo de conflictos
- Trabajo en equipo
- Adaptación al cambio

Objetivo: El centro de evaluación nos ayudara a obtener de manera objetivas las competencias que tienen cada participante y de esta manera seleccionar con mayor optimismo y seguridad.

ESTUDIO SOCIECONOMICO:

Mediante este estudio se comprobará la información demográfica del colaborador. Se recomienda que se realice de manera personal para evitar sorpresas. Para tal información se examinará los siguientes datos:

- Entrevista domiciliaria: entrevista que se corroborara sobre las condiciones que habita.
- Investigación de referencias laborales: se realiza con la finalidad de corroborar los datos declarados también la honestidad, puntualidad y responsabilidad.

Los datos obtenidos deberán ser amparados bajo documentos.



Objetivo: con esta herramienta se verificará de manera directa la condición del participante.

EVALUACION MEDICA:

Esta herramienta que es la evaluación médica nos ayudara a identificar es estado de salud física que se encuentra el participante antes de ingresar a la organización.

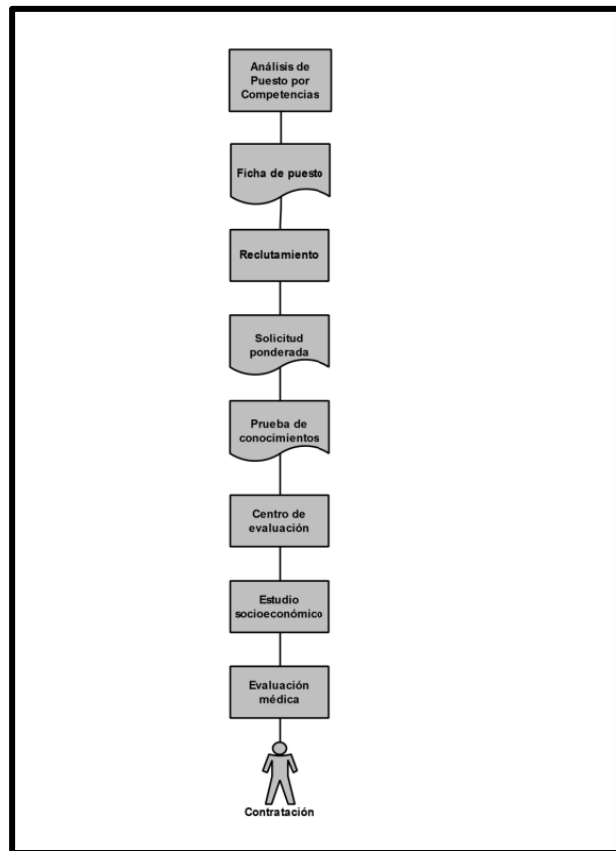
Objetivo: Se realiza para conocer la capacidad física del colaborador para que pueda desempeñarse sin efectos. En caso de que se encuentre con anomalías, se orientara para prevenir efectos peligrosos.

CONTRATACION:

En esta etapa se aceptará al participante como parte de la organización, se realizará un primer contrato por un plazo determinado y verificar el desempeño laboral de acuerdo a ese seguimiento se tomará a decisión de reanudar el contrato para un mayor tiempo.

Objetivo: formalizar el ingreso del trabajador a la organización cumpliendo las normas establecidas. A continuación, se muestra el modelo que se propuso.

Figura 19
Pasos para el Proceso de Selección



Fuente: Propuesta de modelo de selección de personal

4.2. DISCUSION

Para el presente trabajo de investigación, tras haber revisado textos, informes, paginas, artículos tanto nacionales y locales sobre la determinación del proceso de selección y la incidencia del desempeño laboral, tras haber obtenido los resultados se desarrolla la discusión para los siguientes tres objetivos específicos.

4.2.1. Objetivo específico 01: Describir el proceso de selección de personal de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Sandia.

Según (Ancasi, 2019) En su tesis llego a la conclusión de que el proceso de reclutamiento y selección de personal el 50 % de trabajadores manifiestan que el reclutamiento es malo llegando a la conclusión de que el proceso de selección se realiza



de manera deficiente el autor recomienda al jefe de la oficina de Recursos Humanos que para futuras contrataciones de personal se realice de manera adecuada y que utilicen los instrumentos necesarios para el buen reclutamiento y selección de personal el cual permitirá que la actividad se realice de manera transparente y obtendrá resultados positivos.

De acuerdo con Torre, (2021) Argumenta en su tesis realiza en la Municipalidad de la Victoria que no existe un proceso formal y ordenado para que realicen el proceso de selección que el 53% de encuestados mencionan que no se les brinda información a personas que se integran a dicha municipalidad para lo cual se presentó un modelo adecuado para el proceso de selección.

A todo esto, según la investigación realizada en la Municipalidad Provincial de Sandia se obtuvo que el 50 % del personal encuestado hace misión que el proceso de selección se realiza de una manera no favorable.

4.2.2. Objeto específico 02: Determinar el nivel de desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Sandia.

Con base a Colca, (2016) En su tesis realizada en la Municipalidad de Atuncolla hace referencia que existe un deficiente desempeño laboral, que el 64 % de trabajadores encuestados dicen que solo algunas veces mantienen una digna y confiable en lo que realizan y el autor recomienda a la jefatura del área de Recursos Humanos examinar el nivel de competencia para el puesto presentado para más adelante obtener buenos resultados y desempeñarse de manera favorable.

A juicio de Condori, (2018) En su tesis realizada en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Puno indica que el desempeño laboral se realiza de manera regular ya que no programan capacitaciones y la inversión es mínima en base a



esta información el autor recomienda a la entidad implementar el área de gestión de Talento Humano ello se basa en la capacitación y motivación de trabajadores para que haya una calidad de clima laboral y que se desarrolle los objetivos trazados.

Del mismo modo, en la presente investigación los resultados fueron con un promedio de 55% de personas encuestadas hacen misión que casi nunca se desempeñan debido al ausente motivación de personal el cual incide negativamente.

4.2.3. Objctico especifico 03: Proponer un modelo de selección de personal con la finalidad de elevar y mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Sandia.

Para Cevallos, (2013) en su tesis plantea un modelo de proceso de selección el cual permite planificar, programar y detallar indicadores específicos y contribuye el mejor proceso laboral para llegar a los objetivos trazados y alcanzar el nivel de calidad de desempeño laboral en el área que corresponde. Igualmente recomienda que se apruebe el modelo planteado para que el área de Talento Humano instituya los indicadores en función de cada área.

En la presente investigación se plantea un modelo adecuado para la Municipalidad de Sandia a causa de que la mayoría de trabajadores encuestados indican que no se realiza correctamente el proceso de selección y a consecuencia de ello no hay buenos resultados en el desempeño laboral debido a esta deficiencia se plantea un modelo no solo es plantear un modelo, sino que al mismo tiempo debe ser implementado en la Municipalidad de esa manera optimizar los resultados.



V. CONCLUSIONES

PRIMERA. Luego de haber analizado la situación que presenta sobre el proceso de selección de personal en la Municipalidad Provincial de Sandía, Se concluye que en su mayoría del personal que trabaja en la municipalidad provincial de Sandia indica que no existe una planificación estratégica ni técnicas de selección para una buena selección de personal, donde el 45 % del personal encuestado menciona que no hay coordinación ni planificación para realizar un buen proceso de selección para cubrir una vacante el mismo que imposibilita lograr el buen desempeño laboral.

SEGUNDA. Debido al deficiente proceso de selección. Se concluye que el desempeño laboral que se realiza en la municipalidad provincial de Sandia es deficiente ya que el 60 % del personal encuestado menciona que no busca lograr los propósitos y objetivos trazados por la Municipalidad Provincial de Sandía, el cual conlleva a que las actividades que se realizaron fueron deficientes mostrando un mal perfil a Municipalidad.

TERCERA. Para el presente trabajo de investigación se optó en proponer un modelo de proceso de selección de personal con la finalidad de elevar y mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Sandia.

CUARTA. El modelo de proceso de selección es adecuado para ser implementado en la Municipalidad Provincial de Sandia. el cual conllevara un ascenso en el desempeño laboral de los trabajadores. Su aplicación dará un perfil de mejora para la organización.



VI. RECOMENDACIONES

PRIMERA. A la Municipalidad Provincial de Sandia área Recursos Humanos se le recomienda que realice con mayor cuidado y transparencia, cumplan con las técnicas de selección para un buen proceso de selección, además como anticipación se realice una planificación estratégica. Recomendar a los encuestados que la información brindada es de manera confidencial.

SEGUNDA. Para un buen desempeño laboral se sugiere realizar constantes capacitaciones a todos los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Sandia por área que corresponde y temas según puesto de trabajo, de esta manera elevar la capacidad de producción de los servidores de esta Municipalidad.

TERCERA. Se sugiere implementar a la Municipalidad Provincial de Sandia el modelo de proceso de selección con el objetivo de elevar y mejorar el desempeño laboral de los servidores así mismo hacer el seguimiento que correspondiente por área.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguirre, M. M. (2011). herramientas técnicas para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano, basado en competencias, para las pequeñas y medianas empresas distribuidoras de productos farmacéuticos, de la ciudad de san salvador: caso ilustrativo”. 01-182.
- Alles, M. (2008). Desempeño por competencias - evaluación de 360°.
- anccasi, m. (2019). procesos de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de macari, periodo 2017.
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales.
- Blanco, C. (2011). Encuesta y Estadística. 01-166.
- Cejas, M., Vasquez, G., Chirinos, N., Hernandez, G., Sandoval, L., Lozada, B., & Anzola, A. (2014). Administración de recursos humanos - la arquitectura estratégica de las organizaciones. www.repositorio.espe.edu.ec.
- Cevallos, Y. P. (2013). Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, dirección provincial agropecuaria de santa elena, año 2013.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos - el capital humano de las organizaciones. www.freelibros.me
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos - el capital humano de las organización. 01-442.
- Colca, H. (2016). Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de atuncolla, periodo 2015.
- Condori, M. N. (2018). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de dirección regional de transportes y comunicaciones puno – 2017.



- Fabela, J. A. (2014). Propuesta de un modelo de selección de personal.
- marcañaupa, e. s., & rojas, m. r. (2022). gestión de reclutamiento y rendimiento laboral individual del personal no docente de la universidad peruana los andes 2020.
- Melo, L. A. (2018). Modelo de proceso de selección de personal para la cooperativa agm salud c.t.a. https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas
- Quijano, A. L., & Silva, K. N. (2016). Selección del personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa de transportes civa –chiclayo 2016.
- Salas Maria M. (2018). Estadística general (m. m. salas, ed.).
- torre, v. (2021). proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de la victoria, 2018. <https://orcid.org/0000-0001-9644-9010>
- Werther, W. y D. K. (2008). Administración de recursos humanos.
- Zurita, M. R. (2011). Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa talleres multimarcas moscoso de la ciudad de ambato. 01-140.



ANEXOS



ANEXO 1: ENCUESTA REALIZADA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SANDIA.

DATOS DEL TESISTA		
Egresada y bachiller de la Escuela Profesional de Ciencias Contables Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno		
NOMBRES	EDMY CHOQUE CHOQUE	
INSTRUMENTO	CUESTIONARIO	
OBJETIVO DE LA INVESTIGACION	Objetivo General	Determinar el proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores en la Municipalidad Provincial de Sandia. Periodo 2021
	OE01	Describir el proceso de selección de personal de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Sandia
	OE02	Determinar el nivel de desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Sandia
	OE03	Proponer un modelo de selección de personal con la finalidad de elevar y mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Sandia.
CUESTIONARIO DE ENCUESTA DIRIGIDO A SERVIDORES PÚBLICOS CONTRATADOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SANDIA		
INSTRUCCIONES		
❖ Lea cuidadosamente las interrogantes y conteste según su perspectiva.		
❖ Procure responder con mayor sinceridad y veracidad.		
❖ Marcar con una "X" solo una alternativa propuesta.		
❖ Las interrogantes son de manera anónima y su tratamiento es confidencial.		

Introducción de datos personales



PROCESO DE SELECCIÓN					
Nº	PREGUNTAS	ESCALA DE VALORACION			
1	¿Como considera usted la manera en que se realiza el proceso de selección para cubrir un puesto en la Municipalidad Provincial de Sandia?	a) excelente	b) bueno	c) regular	d) malo
		sugerencias:		
2	¿Se coordina y se planifica estratégicamente el puesto de trabajo para cubrir una vacante de trabajo?	a) excelente	b) bueno	c) regular	d) malo
		sugerencias:		
3	¿De qué manera califica usted las técnicas de selección por la Municipalidad Provincial de Sandia para el proceso de selección de personal?	a) excelente	b) bueno	c) regular	d) malo
		sugerencias:		
4	¿Qué tan satisfactorio considera usted a las técnicas de selección que aplica la Municipalidad Provincial de Sandia para calificar al candidato en la entrevista?	a) excelente	b) bueno	c) regular	d) malo
		sugerencias:		
5	¿Como considera usted que se da las pruebas teóricas y practicas a los candidatos que se presentan a la Municipalidad para medir su nivel de conocimiento?	a) excelente	b) bueno	c) regular	d) malo
		sugerencias:		
6	¿De qué manera evalúa usted la distribución de tareas que se encomienda a cada trabajador en su puesto de trabajo en la Municipalidad?	a) excelente	b) bueno	c) regular	d) malo
		sugerencias:		

Preguntas acerca de proceso de selección



EVALUACION DE DESEMPEÑO						
7	¿Practica usted La ética profesional, digna y confiable en todo lo que realiza en su trabajo?	a) Siempre	b) frecuentemente	c) casi nunca	d) nunca	
		sugerencias:			
8	¿Muestra usted buena actitud para cambiar las formas de trabajo y las actividades de manera ágil y oportuna para responder a elementos exteriores?	a) Siempre	b) frecuentemente	c) Algunas veces	d) nunca	
		sugerencias:			
9	¿Acepta su responsabilidad ante sus acciones y decisiones?	a) Siempre	b) frecuentemente	c) casi nunca	d) nunca	
		sugerencias:			
10	¿Brinda soluciones rápidas y oportunas cuando se presentan diferentes problemas inesperados?	a) Siempre	b) frecuentemente	c) casi nunca	d) nunca	
		Sugerencias:			
11	¿Actúa de manera solitaria para resolver o dar una solución y proponer alternativas, así no este autorizado por su jefe inmediato?	a) Siempre	b) frecuentemente	c) casi nunca	d) nunca	
		Sugerencias:			
12	¿Usted busca lograr los propositos y objetivos trasados por la Municipalidad provincial de Sandia?	a) Siempre	b) frecuentemente	c) casi nunca	d) nunca	
		Sugerencias:			
13	Usted. ¿En su puesto de trabajo persiste hasta lograr el objetivo que se propone?	a) Siempre	b) frecuentemente	c) casi nunca	d) nunca	
		Sugerencias:			
14	¿Como cree usted que debe realizarse el proceso de selección en la Municipalidad Provincial de Sandia?	Sugerencias:			
		Desconoce			

Preguntas acerca de desempeño laboral



MOTIVACION PERSONAL			
15	Ud. ¿Esta conforme con la remuneracion que persive de la Municipalidad?	A) SI	B) NO
		Sugerencias:	
16	¿La Municipalidad Provincial de Sandia reconoce el trabajo adicional que Ud. Desarrolla?	A) SI	B) NO
		Sugerencias:	
17	¿El tiempo que trabaja en su puesto de trabajo le es factible para alcanzar los objetivos trasados?	A) SI	B) NO
		Sugerencias:	

Preguntas acerca de motivación personal



ANEXO 02: MODELO DE PROPUESTA

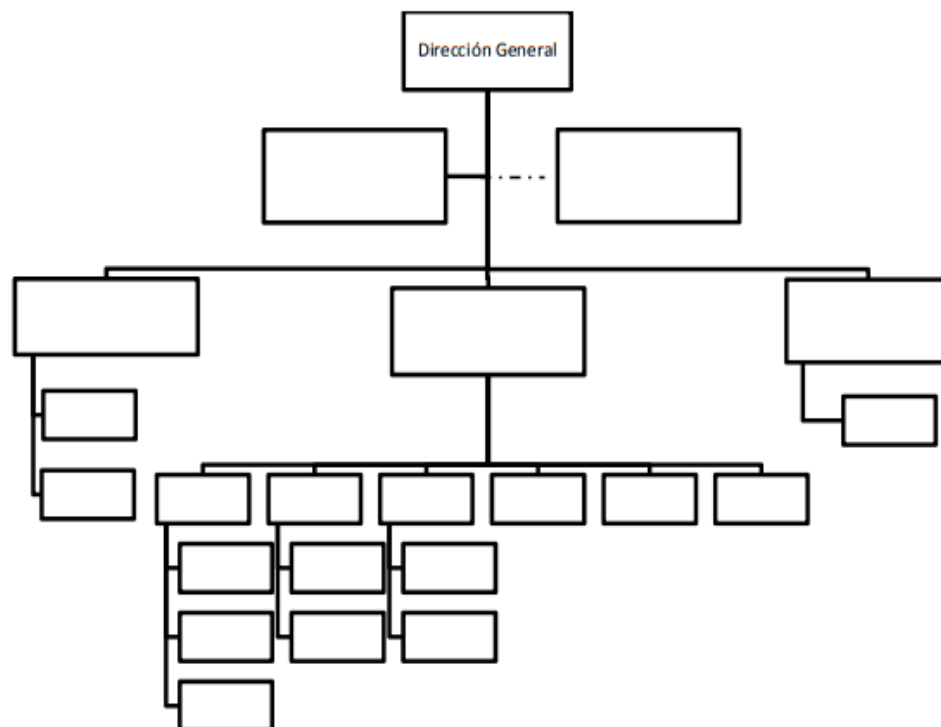
Ficha de Puesto

Identificación del Puesto

Nombre completo del puesto:

Clave: _____

Nivel escalafonario: _____ (Identificar en el Organigrama)



Departamento al que pertenece:

Sueldo mensual:

Modelo de Selección de Personal (Ficha de Puesto)



Compensaciones:

Condiciones bajo las cuales se recibe:

Tipo de contrato: Confianza () Sindicalizado () Otro ()

Tipo de puesto:

Oficina _____

Especializado _____

Operario _____

Mantenimiento _____

Supervisión _____

Ejecutivo _____

Otro _____

Número de empleados en el puesto: _____

Jornada normal de trabajo:

Días de _____ a _____

Horas de _____ a _____

Horas extras por semana: _____

Descripción genérica

Modelo de Selección de Personal (Ficha de Puesto)



Solicitud Ponderada

Solicitud de Empleo

Apellido paterno			Apellido materno			Nombre(s)		
Dirección								
Teléfono local			Teléfono celular			E-mail		

Marque sólo una opción

Edad	Menor a 18 años	<input type="checkbox"/>	Sexo	Masculino	<input type="checkbox"/>
	18 a 30 años	<input type="checkbox"/>		Femenino	<input type="checkbox"/>
	30 a 40 años	<input type="checkbox"/>			
	40 a 60 años	<input type="checkbox"/>			
	Mayor a 60 años	<input type="checkbox"/>			
Estado Civil	Soltero(a)	<input type="checkbox"/>			
	Casado(a)	<input type="checkbox"/>			
	Unión libre	<input type="checkbox"/>			
	Otro	<input type="checkbox"/>			

Escolaridad	Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Área de Estudio	Físico Matemáticas	<input type="checkbox"/>
	Licenciatura (trunca)	<input type="checkbox"/>		Biológicas y de la Salud	<input type="checkbox"/>
	Licenciatura (pasante)	<input type="checkbox"/>		Sociales	<input type="checkbox"/>
	Licenciatura (titulado)	<input type="checkbox"/>		Humanidades	<input type="checkbox"/>
	Maestría o Doctorado	<input type="checkbox"/>		Especifique: _____	

Experiencia Laboral	Sin experiencia	<input type="checkbox"/>	Área de Experiencia	Atención al cliente	<input type="checkbox"/>
	1 A 2 años	<input type="checkbox"/>		Ventas	<input type="checkbox"/>
	2 a 5 años	<input type="checkbox"/>		Administrativo	<input type="checkbox"/>
	5 a 10 años	<input type="checkbox"/>		Otro	<input type="checkbox"/>
	Más de 10 años	<input type="checkbox"/>		_____	

Firma del solicitante: _____

Fecha de Elaboración: _____

Propuesta de Modelo Proceso de Selección (Solicitud Ponderada)



Calificación para la solicitud ponderada

Solicitud de Empleo

Apellido paterno			Apellido materno			Nombre(s)		
Dirección								
Teléfono local			Teléfono celular			E-mail		

Marque sólo una opción

Edad	Menor a 18 años	C	Sexo	Masculino	9
	18 a 30 años	10		Femenino	10
	30 a 40 años	9			
	40 a 60 años	8			
	Mayor a 60 años	C			
Estado Civil	Soltero(a)	10			
	Casado(a)	9			
	Unión libre	9			
	Otro	10			

Escolaridad	Bachillerato	8	Área de Estudio	Físico Matemáticas	10
	Licenciatura (trunca)	9		Biológicas y de la Salud	8
	Licenciatura (pasante)	10		Sociales	10
	Licenciatura (titulado)	10		Humanidades	C
	Maestría o Doctorado	C		Especifique: _____	

Experiencia Laboral	Sin experiencia	C	Área de Experiencia	Atención al cliente	9
	1 A 2 años	9		Ventas	10
	2 a 5 años	10		Otro	C
	5 a 10 años	8		_____	
	Más de 10 años	C			

Propuesta de Modelo Proceso de Selección (Evaluación de Solicitud Ponderada)



Protocolo de observación para la evaluación de los participantes del Centro de Evaluación

Nombre del Observador

Instrucciones: Marca el rango del comportamiento observado en los participantes

ACTIVIDAD 1	Participante 1	Participante 2	Participante 3
	Nombre:	Nombre:	Nombre:
Proactividad	10	10	10
	9	9	9
	8	8	8
	N/A	N/A	N/A
Habilidad de comunicación verbal	10	10	10
	9	9	9
	8	8	8
	N/A	N/A	N/A
Empuje por obtener resultados	10	10	10
	9	9	9
	8	8	8
	N/A	N/A	N/A
Perseverancia	10	10	10
	9	9	9
	8	8	8
	N/A	N/A	N/A
Capacidad para escuchar	10	10	10
	9	9	9
	8	8	8
	N/A	N/A	N/A
Manejo de conflictos	10	10	10
	9	9	9
	8	8	8
	N/A	N/A	N/A
Tolerancia a la frustración	10	10	10
	9	9	9
	8	8	8
	N/A	N/A	N/A

Propuesta de Modelo Proceso de Selección (Formato de Evaluación)

ANEXO 3: FOTOGRAFICAS

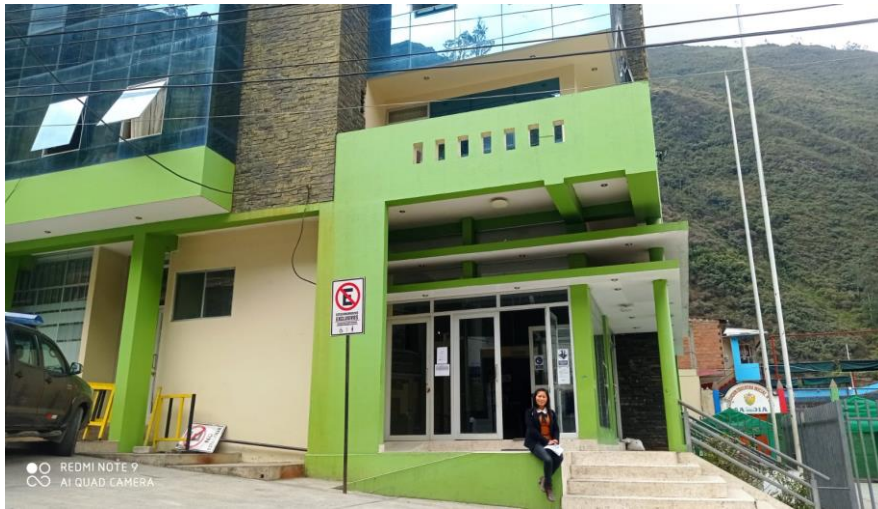


FOTO 1: Municipalidad Provincial de Sandia



FOTO 2: Verificación de áreas



FOTO 3: Interior de la Municipalidad Provincial de Sandia



Foto 4: Presentación para entrega de formato de encuesta



Foto 5: Entrega de formato de Encuesta

ANEXO 4: ORGANIGRAMA

