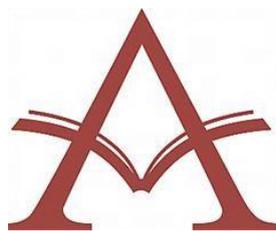


UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE
EMPRESAS**



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA SOBRE EL
BUEN DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE CARMEN DE LA LEGUA-REYNOSO, 2017**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE EMPRESAS**

INTEGRANTES:

Ruth Celia Benavides Montesinos
José Luis Ganoza Medrano
Verónica Cristina Pizarro Saavedra

ASESOR:

Mg. Wilfredo Pablo, Quiroz Cristóbal

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Herramientas de calidad y acreditación

LIMA, 2018

Dedicatoria

A mi padre por su apoyo constante en el logro de mis objetivos, a mi madre que desde el cielo me guía y acompaña y a mi hijo Rodrigo por ser el motor que me impulsa a seguir adelante a pesar de todas las dificultades y adversidades a lo largo de la vida.

A mi madre, a mi hijo y a mis hermanos por el apoyo y la paciencia. No olvidarme de mis abuelos Rómulo y Carmela, a mi padre Ricardo, quienes se encuentran en el cielo, gracias por todas sus enseñanzas. Gracias familia.

A mis abuelos Pancho y María, desde el cielo, y Cristina, por sus grandes enseñanzas, amor y bendiciones. A mis padres Manuel y Rosa, por su gran apoyo, ejemplo y paciencia. A Dios, por permitirme mis sueños, le agradezco todo.

Agradecimiento

A Dios por guiarnos en nuestro camino
y por todas las bendiciones concedidas.

A nuestros profesores, nuestro más
profundo respeto y afecto por el apoyo
brindado a lo largo de nuestra carrera
profesional.

.

Resumen

El presente trabajo de investigación, Selección del talento humano y su influencia sobre el buen desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua-Reynoso, 2017; tiene como objetivo general determinar el nivel de relación que existe entre ambas variables, la selección del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos. El desarrollo de este trabajo constituirá una fuente de información muy útil para dar a conocer las causas de la problemática actual que se viene suscitando en esta institución y por ende se pretende, contribuir a mejorar la gestión del talento humano en las instituciones públicas; el cual debe ser considerado como el activo fijo más importante de una organización y como algo único y primordial en el desarrollo de la gestión de toda empresa y/o institución.

Las personas que prestan servicio en la administración pública, se encuentran envejecidas, poco motivadas y valoradas de manera negativa por los ciudadanos; lo que conlleva a la conclusión de implementar una política pública con el fin de que permita un mejor desarrollo de la gestión del talento humano, con el propósito de alcanzar la satisfacción, motivación y por ende contar con trabajadores efectivos, calificados y con el don del servicio al ciudadano.

Por otro lado, de acuerdo al estudio del *World Value Survey* (2012), “el 76% de la ciudadanía, considera que los servidores del sector público no generan confianza”. Las convocatorias no muestran transparencia, ya que no promueven condiciones de igualdad y no guarda relación con el nivel de mérito, a su vez los funcionarios consideran que los concursos para ocupar cargos en el estado no mejorarían la función pública.

La Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua – Reynoso, es una institución gubernamental local, ubicada en la región Callao, cuya finalidad es administrar los recursos que ésta posee, por lo tanto requiere del talento humano competente y eficiente

para que se ejecuten los programas y actividades planeadas con objetividad y dar fiel cumplimiento a lo estipulado; sin embargo estos objetivos no son cumplidos, pues la institución carece del personal capacitado y apto para desarrollar las labores propias y específicas del puesto que ocupan, debido a la ausencia de un eficaz proceso de selección, lo que refleja un desempeño deficiente de la gestión municipal, cuyas exigencias públicas son la mejora e innovación.

De la investigación se desprende que, el sector afronta dos desafíos, la conformación de una fuerza de trabajo que tenga como finalidad responder con calidad a las necesidades del estado y la sociedad y la vinculación de los mejores talentos, especialización en los puestos de trabajo, trabajar políticas de retención de funcionarios de alto desempeño y desarrollar estrategias que reflejen y valoren positivamente a los servidores y a las entidades.

Palabras clave: selección del talento humano y desempeño laboral.

Abstract

The present research work Selection of human talent and its influence on good work performance in the District Municipality of Carmen de la Legua - Reynoso, 2017; Its general objective is to determine the level of relationship that exists between both variables, the selection of human talent and the job performance of administrative workers. The development of this work will be a very useful source of information to raise awareness of the causes of the current problems that are arising in this institution and therefore is intended to contribute to improving the management of human talent in public institutions; which should be considered as the most important fixed asset of an organization and as something unique and essential in the development of the management of any company and / or institution.

People who serve in the public administration, are aged, poorly motivated and valued in a negative way by citizens; what leads to the conclusion of implementing a public policy in order to allow a better development of the management of human talent, with the purpose of achieving satisfaction, motivation and therefore have effective, qualified workers and with the gift of service to the citizen.

On the other hand, according to the study of the World Value Survey (2012), "76% of citizens consider that public sector servers do not generate trust". The announcements do not show transparency, since they do not promote conditions of equality and is not related to the level of merit, in turn the officials consider that the competitions to occupy positions in the state would not improve the public function.

The District Municipality of Carmen de la Legua - Reynoso, is a local governmental institution, located in the Callao region, whose purpose is to administer the resources that it possesses, therefore it requires competent and efficient human talent so that the programs and planned activities with objectivity and faithful compliance with the

stipulated; However, these objectives are not met, because the institution lacks the trained and qualified personnel to carry out the specific tasks of the position they occupy, due to the absence of an effective selection process, which reflects poor performance of municipal management , whose public demands are improvement and innovation.

The research shows that the sector faces two challenges, the creation of a workforce that aims to respond with quality to the needs of the state and society and the bonding of the best talents, specialization in jobs, to work with the retention policies of high performance officers and develop strategies that reflect and positively value the servers and the entities.

Keywords: selection of human talent and job performance.

Tabla de Contenidos

Lista de Figuras	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	5
1.2. Planteamiento del Problema	10
1.2.1. Problema general.....	10
1.2.2. Problemas específicos.	10
1.3. Objetivos de la Investigación	11
1.3.1. Objetivo general.	11
1.3.2. Objetivos específicos.	11
1.4. Justificación e Importancia de la Investigación.....	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	15
2.1. Antecedentes.....	15
2.1.1. Internacionales.	15
2.1.2. Nacionales.	18
2.2. Bases Teóricas	20
2.2.1. Selección del talento humano	20
2.2.2. Desempeño laboral	33
2.2.2.1. Capacitación	35
2.2.2.2. Evaluación	36
2.2.2.3. Calidad de trabajo	38
2.2.2.4. Trabajo en equipo	39
CAPÍTULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	41
3.1. Conclusiones.....	42
3.2. Recomendaciones	45
Referencias	49

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Proceso de selección.....	22
<i>Figura 2.</i> Factores de medición del clima laboral	24

INTRODUCCIÓN

Se ha podido indagar que, en el último quinquenio se encuentra mayor interés en investigar el desempeño laboral en la administración pública relacionado a las modalidades de selección del talento humano, abarcando la problemática a nivel internacional como también en nuestro país.

En Colombia, según un estudio realizado por el Grupo Multidisciplinario de Políticas Públicas (GMPP) de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes, indica que las personas que prestan servicio en la administración pública de ese país, se encuentran *“envejecida, poco motivada y valorada negativamente por los ciudadanos”*. Lo que conlleva a la conclusión de implementar una política pública con el fin de que permita mejoras en el proceso del talento humano, que tenga el propósito de alcanzar la satisfacción, alicientes y por ende contar con trabajadores efectivos, calificados y con el don del servicio al ciudadano. De acuerdo al estudio del World Value Survey (2012), el 76% de la ciudadanía, considera que los servidores del sector público no generan confianza.

De otro lado, las convocatorias no muestran transparencia, ya que no promueven condiciones de igualdad y no guarda relación con el nivel de mérito, a su vez los funcionarios tienen la idea de que las convocatorias para ocupar plazas para las entidades de gobierno no mejorarían las labores funcionales de los servidores públicos.

En el proyecto de ley del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014-2018 se incluyen dos sugerencias efectuadas por el grupo de estudio, relacionado a los procesos de selección y convocatorias para el rubro administrativo en las instituciones del gobierno, sugiere que a través del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) participe como entidad elaboradora de las pruebas para los procesos de selección de empleados públicos. A su vez sugiere que los gastos generados por las convocatorias deben ser prescritos mediante acuerdos marco de precios, determinados por la Agencia Nacional de Contratación Pública-Colombia Compra Eficiente.

De la investigación se desprende que, el sector afronta dos desafíos, la conformación de una fuerza de trabajo que tenga como finalidad responder con buena disposición a los requerimientos del gobierno y la comunidad, la vinculación de personas con altas capacidades, la renovación de los trabajadores (considerando la edad avanzada de los empleados), conservar a los empleados que tengan mayor índice de desempeño y elaborar estrategias que muestren y estimen positivamente a los empleados y a las instituciones gubernamentales.

De igual manera, determinaron que las causas que generan los retrasos en los procesos de selección son debido al gran número y variedad de las plazas que se pretenden cubrir, además de la falta de sincronización entre la parte implementadora y la de formulación. Pudieron comprobar, que los puestos más competentes en el sector estatal tienen las categorías salariales inferiores en comparación a las empresas privadas y que el sistema empleado para la evaluación del desempeño de los servidores tiene deficiencias en su implementación, debido a que no son de utilidad para la toma de decisiones relacionadas a la capacitación e incentivos a los que sobresalen en su labor.

Según el profesor de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes e investigador principal del estudio, Pablo Sanabria, afirma que:

La sociedad colombiana se encuentra a la expectativa de un Estado más efectivo y cercano a sus requerimientos lo que conlleva a repensar una política constituida a partir de las personas y las instituciones encargadas de generar resultados para la sociedad. La gestión del talento humano en Colombia necesita de un factor decisivo durante todo el ciclo de vida del empleado (reclutamiento, selección, capacitación, compensación, evaluación y desvinculación), en la actualidad las oficinas encargadas de la gestión del talento humano realizan labores operativas y no existen los mecanismos suficientes para evaluar si la gestión del talento humano colabora en el logro de los objetivos institucionales.

Finalmente, el grupo de investigadores consideran apropiado promover el empleo de las tecnologías de la información (TIC) y tácticas de gobierno abierto para acrecentar la gestión del talento humano en las instituciones del estado y mejorar la opinión e idea en

relación a las oficinas públicas, apoyándose en cinco subsistemas esenciales en la gestión del talento humano: planeación de la fuerza de trabajo, administración del empleo, administración del clima organizacional, administración del desempeño y administración del desarrollo. (El Espectador, 2015).

En el Perú, es conocido por décadas que la selección del personal es otorgada solo a una determinada facción de militantes, seguidores y recomendados del gobierno de turno, sin tener los conocimientos idóneos del cargo directivo o funcional ni habilidades técnicas gubernamentales.

MBA Martín Taype Molina, en su artículo web “Exceso de personal en la Administración Pública en el Perú” nos dice:

Al respecto debo indicar que el éxito de toda institución consiste en una buena administración, y para ello se debe poseer los cuadros técnicos apropiados y empoderados para la toma de decisiones de manera precisa y apropiada, sin imposiciones políticas, donde las plazas que se cubran sean el resultado de un análisis de puestos, los cuales deben estar cubiertos en primer lugar por los empleados que se encuentran trabajando en la institución, que cumpla con los perfiles solicitados para la plaza y que este proceso se realice con total imparcialidad y transparencia, de lo contrario imperará el desconcierto y la desidia. (...) una eficiente gestión de los recursos humanos en la administración pública, posibilitará a las instituciones poseer servidores capacitados e involucrados con su organización.

En la Región Callao, tales problemas son frecuentes puesto que la coyuntura política actual de la misma está inmersa entre la burocracia, el favoritismo, la meritocracia y el direccionamiento del puesto, por ello el tema de la correcta selección del talento humano debe ser tan primordial como el desempeño laboral, pues se inicia del primer término el desarrollo del segundo.

La Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua – Reynoso, es una institución gubernamental local, ubicada en la región Callao, cuya finalidad es administrar los recursos que éste posee, por lo tanto requiere del talento humano competente y eficiente para que se ejecuten los programas y actividades planeadas con objetividad y dar fiel cumplimiento a lo estipulado; sin embargo estos objetivos no son cumplidos, pues la

institución carece del personal idóneo por la ausencia de un proceso de selección, revelándose un mal desempeño en la gestión municipal.

La necesidad de elaborar ésta investigación radica en la búsqueda de la mejora del desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua-Reynoso, en la que se puede observar deficiencias en el servicio de atención tanto para los usuarios internos y externos, respectivamente, así como en el trámite documentario, para ello surge la necesidad de elaborar un apropiado proceso de Selección de Personal.

Como es sabido la importancia de tener un modelo idóneo de selección de personal, radica en que, gracias a éste, la entidad podrá tener la seguridad de que cuenta con el personal capacitado y apto para desarrollar las labores propias y específicas del puesto que ocupan, dichos resultados se verán reflejados en el desarrollo de una gestión eficiente, que se encuentra en constante mejora e innovación.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

El tema de selección del talento humano y su influencia en el desempeño laboral dentro de las instituciones del Estado cobra vital importancia día a día, ya que gracias a ella se puede contar con el personal idóneo y por ende alcanzar los objetivos y metas trazadas por la entidad. Actualmente resulta relevante que el personal asignado a cubrir los puestos de trabajo, previo proceso de selección, sea capaz de desempeñar sus funciones de manera especializada, con eficiencia, identificación con la institución, motivación, orgullo de pertenencia y capacidad de trabajo en equipo. De esta manera se genera un clima laboral favorable para todos los trabajadores.

Al referirnos al personal idóneo, nos referimos a las personas que cuentan con los conocimientos, experiencias y habilidades apropiadas para desempeñarse en los puestos a los que son asignados.

El proceso de selección de personal tiene una función resaltante, puesto que es la encargada de ir formando el equipo de trabajo, quienes deberán desarrollar una cultura laboral basada en el compañerismo, valores y principios compartidos, todos encaminados hacia un solo objetivo, el cual resulta de una gestión de calidad gracias al recurso humano con el que se cuenta.

En la actualidad, nuestro país tiene como problema principal, el alto índice de desempleo, el sector privado se encuentra muy marcado, debido a que las empresas discriminan su mercado laboral, ya sea por la clase social, raza, procedencia de los centros de estudios y el nivel socio económico, brindando de esta manera empleo sólo a ciertos segmentos de la población.

En lo que respecta a las instituciones del Estado, principalmente en los gobiernos regionales y locales, el problema es el mal desempeño laboral de sus empleados, puesto que en su mayoría las personas que se encuentran cubriendo puestos administrativos no tienen el perfil idóneo para hacerlo, al no contar con un proceso de selección adecuado se recurre a la contratación por favor político, es decir en la mayoría de los casos son personas que apoyaron *“la campaña política”* del actual alcalde o gobernador y como retribución a esa labor se le otorga un puesto de trabajo, lo que genera el desarrollo de una gestión deficiente. A todo esto, se suma la labor del personal de carrera, personal totalmente conformista, desmotivado y que no se preocupa por su actualización y capacitación constante, tienen la estabilidad laboral y por ende solo cumplen con el horario de trabajo, muchas veces obstaculizando la labor del personal contratado, quienes por el contrario no cuentan con la seguridad de permanecer en el puesto.

En la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua-Reynoso con su actual Alcalde el señor Raúl Odar Cabrejos (2015-2018), se viene presentando muchas deficiencias en el servicio de atención tanto para los usuarios internos y externos, respectivamente, así como en el trámite documentario, para ello surge la necesidad de elaborar un adecuado proceso de Selección del Talento Humano. Durante ésta gestión solo se ha realizado un proceso de selección a mediados del 2015, se efectuó la convocatoria para el Contrato Administrativo de Servicio (CAS), contratando a la persona sin evaluar si cubre el perfil para el puesto de trabajo a ocupar, debido a que se adecuaron los perfiles y algunos fueron asignados como cargos de confianza directamente por el alcalde.

Dicha contratación solo duro hasta el mes de diciembre del mismo año, fecha en que vencía el contrato y en la actualidad sólo se cuenta en su mayoría con personal bajo la modalidad por locación de servicios, personal de carrera bajo el Decreto Legislativo N° 276, obreros nombrados, obreros bajo el Decreto Legislativo N° 728 y trabajadores bajo el Decreto Legislativo N° 1057 CAS.

En el Perú:

Durante décadas, la selección del personal en la administración pública, ha sido otorgada a los militantes, seguidores y recomendados del gobierno de turno, sin tener los conocimientos idóneos del cargo directivo o funcional ni habilidades técnicas gubernamentales.

Al respecto, Molina, M. (2016), señala lo siguiente:

“(…) el éxito de toda organización está en una buena administración, y para ello se deben contar con los cuadros técnicos adecuados y empoderados para tomar las decisiones oportunas y adecuadas, sin presiones políticas, donde los puestos que ocupen sean producto de un análisis de puestos, y que estos sean cubiertos por personal en primera instancia que ya trabaja en la institución, que cumpla con los perfiles requeridos para el puesto y que este proceso se lleve a cabo con total objetividad y transparencia, de lo contrario reinara el caos y la negligencia. (...) una eficiente gestión de los recursos humanos en la administración pública, permitirá a las organizaciones contar con trabajadores competentes y comprometidos con su organización”.

En Latinoamérica:

La realidad en la administración pública en Colombia afronta dos desafíos, la conformación de una fuerza de trabajo que tenga como finalidad responder con buena disposición a los requerimientos del gobierno y la sociedad y la vinculación de los mejores talentos, la renovación del personal (teniendo en consideración la edad de los mismos), conservar a los funcionarios que mantienen un desempeño eficiente y elaborar planes de acción que muestren un valor positivo hacia los empleados y a las instituciones gubernamentales. En el proyecto de ley del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014-2018 “se incluyen dos sugerencias llevadas a cabo por el grupo investigador, relacionado a los concursos y procesos de selección para trabajar en las instituciones de gobierno como servidores públicos, sostiene que a través del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) participe como entidad elaboradora de los exámenes de concursos para la selección de funcionarios de carrera. A su vez sugiere que los costos generados para llevar a cabo las convocatorias para la selección de personal sean prescritos mediante acuerdos marco de precios, determinados por la Agencia Nacional de Contratación Pública-Colombia Compra Eficiente”.

De igual manera, se determinaron que el gran número y variedad de plazas que se buscan cubrir son las causas que generan los retrasos en los procesos de selección, asimismo la ausencia de simultaneidad entre los niveles implementadores y formuladores. Pudieron comprobar, que los puestos de mayor rango salarial en el sector público son inferiores a los de la actividad privada y que el sistema empleado para la evaluación del desempeño de los funcionarios tiene debilidades en su implementación, debido a que no son de utilidad para la toma de

decisiones relacionadas a la capacitación e incentivos a los que sobresalen en su labor.

Según Pablo Sanabria, profesor de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes e investigador principal del estudio, afirma que:

“Las altas expectativas de la sociedad colombiana por un Estado más efectivo y cercano a sus necesidades implica repensar una política integrada desde la gente y las organizaciones encargadas de generar resultados para el ciudadano. La gestión del talento humano en Colombia requiere un componente estratégico a lo largo del ciclo de vida del servidor (reclutamiento, selección, capacitación, compensación, evaluación y desvinculación), pero actualmente las oficinas responsables de la gestión del talento humano llevan a cabo tareas principalmente operativas y no existen los mecanismos suficientes para evaluar si la gestión del talento humano contribuye a alcanzar los objetivos misionales de las entidades”.

Finalmente, el grupo de investigadores consideran apropiado fomentar el uso de las tecnologías de la información (TIC) y estrategias de gobierno abierto para mejorar la gestión del talento humano en las instituciones del estado y mejorar la opinión e idea que se tiene de las oficinas públicas, “apoyándose en cinco grandes subsistemas claves en la gestión del talento humano: planeación de la fuerza de trabajo, gestión del empleo, gestión del clima organizacional, gestión del desempeño y gestión del desarrollo”. (El Espectador, 2015)

En la Región Callao, tales problemas son frecuentes puesto que la coyuntura política actual de la misma está inmersa entre la burocracia, el favoritismo, la meritocracia y el direccionamiento del puesto, por ello el tema de la correcta selección del talento humano debe ser tan primordial como el desempeño laboral, pues se inicia del primer término el desarrollo del segundo.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Problema general.

- ¿Cuál es el nivel de relación entre la selección del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua-Reynoso, 2017?

1.2.2. Problemas específicos.

- ¿Cuál es la relación entre la selección del talento humano y la calidad de trabajo en la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua-Reynoso, 2017?
- ¿Cuál es la relación entre la selección del talento humano y el trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua-Reynoso, 2017?
- ¿Cuál es la relación entre la selección del talento humano y la capacitación de personal en la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua-Reynoso, 2017?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo general.

- Determinar el nivel de relación entre la selección del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua-Reynoso, 2017.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Determinar la relación entre la selección del talento humano y la calidad de trabajo en la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua-Reynoso, 2017.
- Determinar la relación entre la selección del talento humano y el trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua-Reynoso, 2017.
- Determinar la relación entre la selección del talento humano y la capacitación de personal en la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua-Reynoso, 2017.

1.4. Justificación e Importancia de la Investigación

Tanto la eficiencia en la ejecución de los procesos y la realización de los objetivos organizaciones dependen de los niveles de gestión y planeación de su método logístico y de su actividad interna. Para ello se debe de tener bien definidos los objetivos que se pretenden lograr así como las acciones que permitirán para alcanzarlos. A través de la planificación una organización toma las decisiones para obtener el futuro que se desea, para lo cual se debe de realizar un análisis de los agentes externos e internos que pueden contribuir directamente para alcanzar los objetivos establecidos.

Dentro de la Municipalidad distrital de Carmen de la Legua-Reynoso, encontramos tres niveles de gestión presentes:

1. Nivel estratégico:

Este nivel está constituido por la máxima autoridad de la institución, el Alcalde, quien a pesar de tener un rol político, tiene decisión directa en relación a la contratación y designación de puestos, dicho personal no pasa por las evaluaciones propias de un proceso de selección, resultado de ello es el mal desempeño que se viene presentando en las diferentes áreas administrativas de la entidad.

2. Nivel táctico:

Este nivel está constituido por los Gerentes y Sub-gerentes de la institución, se encargan de establecer los lineamientos y procedimientos administrativos, así como el seguimiento para alcanzar las metas de la entidad edil, pero en lo que se refiere a la toma de decisiones para los procesos de selección y contratación de personal, ésta se muestra ausente, pese a la existencia de la necesidad de contar personal idóneo y capacitado para desarrollar las labores administrativas propias de la institución, no están facultados para ello. Es de recalcar que, por más que se cuente con el funcionario idóneo para cubrir el puesto de Sub-Gerente de Personal, que posea todas las cualidades para efectuar los procesos pertinentes a cabalidad según sus conocimientos, talento, técnicas y habilidades; la parte política es una pieza fundamental de la gestión municipal que interfiere en el cumplimiento de las metas y directivas de la institución, conllevando a que el funcionario dimita a su cargo o simplemente tome acción según los propósitos políticos del alcalde.

3. Nivel Operativo:

Este nivel está constituido por los servidores de carrera y personal contratado de la institución, se encargan de realizar las labores administrativas propias del puesto que ocupan, acatan órdenes, no tienen poder de decisión y están faltos de capacitaciones. En su mayoría son personal que no tiene estudios superiores y por ende realizan las funciones de manera rutinaria, sin prestarle mayor empeño en la mejora laboral y superación personal, cumplen con la jornada laboral. Lo que viene repercutiendo negativamente en el desempeño laboral así como el logro de los objetivos institucionales.

Como casuística a nuestra investigación encontramos la situación que se viene presentando en el área de Mesa de Partes de la Sub-Gerencia de Trámite Documentario de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua – Reynoso.

Ésta área es la encargada de recepcionar y tramitar toda documentación que ingresa del exterior para ser distribuidas a las áreas competentes a través de un sistema informático de trámite documentario denominado MEPAR, el cual asigna un número dependiendo de la naturaleza del documento ya sea expediente, oficio, solicitud y/o carta para su trámite respectivo, cabe mencionar que éste sistema no está siendo utilizado por todo el personal de las áreas administrativas, no por la falta de implementación del mismo, sino por la carencia de capacitación para su manejo, reflejándose un desempeño laboral deficiente, lo que conlleva a un retraso tanto para el usuario externo, al no encontrar una respuesta oportuna del estado situacional de su expediente y al usuario interno, por no tener un manejo adecuado del trámite por el sistema, por lo que se ve obligado a recurrir a los trabajos manuales de búsqueda, generando pérdida de horas hombre.

Tal es así, el caso de un usuario que solicitó la devolución de su dinero por el pago efectuado para un curso de “*Barber Shop*”, que se iba a realizar en el mes de julio del 2017, el cual no se llevó a cabo por falta de un calendario de programación, lo que generó un malestar e incomodidad al recurrente al consultar el estado de su solicitud y verificar que se encontraba en la Sub-Gerencia de Tesorería pasado tres días desde su ingreso al sistema, cuando éste ya se encontraba físicamente en la Gerencia de Asesoría Jurídica para el visto bueno de la Resolución Gerencial de Administración, con la que se aprueba la devolución.

La desactualizada información brindada al usuario se inició en la Sub-Gerencia de Tesorería por parte del personal encargado, al no efectuar la derivación en el sistema a la Sub-Gerencia de Contabilidad y por consiguiente todo el proceso hasta su trámite final en el área de Caja donde se hace la entrega del cheque respectivo.

Una ineficiente distribución del personal genera la inadecuada ejecución de los procesos, ya que la Sub-Gerencia de Recursos Humanos no está realizando una buena labor con el personal y no los está distribuyendo en base a sus habilidades.

Una solución a este problema sería una constante capacitación al personal o una correcta selección cumpliendo los estándares del perfil indicado.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

A continuación se presenta una síntesis de las principales apreciaciones de los autores acerca de las variables de estudio.

2.1.1. Internacionales.

Cancinos A. (2015), en su Tesis: Selección de personal y desempeño laboral, indica los siguientes puntos: “a) El proceso de selección de personal se vincula notablemente con el proceso de la evaluación del desempeño, prueba de ello es que las inconsistencias y fortalezas encontradas en la selección se muestran en los niveles de desempeño; b) el proceso de selección de personal tiene una efectividad de 71.15% por lo que se asume que es efectivo; c) se determinó que los niveles del desempeño de los trabajadores se encuentran en un rango destacado y razonable, lo que significa que el desempeño de los empleados si alcanza los objetivos del puesto pero que a su vez podría mejorar; y d) si el proceso de selección mejora, también podría mejorar el desempeño de los trabajadores, se requiere mejorar el conocimiento de la personalidad del candidato, la información del puesto y las responsabilidades del mismo, para que el candidato pueda desempeñarse mejor en las tareas propias del puesto”.

Hernández T. (2016), en su Tesis: “Implementación de un manual para el reclutamiento y selección de personal en el Eco- Hostal Ministerio Verde”, concluye lo siguiente: “a) En relación al reclutamiento, se emplea únicamente como fuente de reclutamiento externo las recomendaciones de amigos o conocidos de la empresa, mientras que para el reclutamiento interno se utiliza el ascenso de personal; b) el proceso de selección de personal está establecido en la empresa, se

utiliza el mismo procedimiento con cada uno de los colaboradores. Aunque se obvian varios de los procedimientos indispensables para que el proceso de selección sea satisfactorio, como son las evaluaciones psicométricas, las pruebas de habilidades y las pruebas de conocimientos; c) los requisitos solicitados a los candidatos para los puestos no están determinados, ya que no se les solicitan los mismos a todos los aspirantes. Normalmente, según el puesto que sea el vacante, se solicitan unos documentos u otros, incluyendo que para los puestos operativos que se encuentran en los últimos puestos en el orden jerárquico, casi no se le solicitan documentos (la persona responsable de la selección del personal y de la decisión final de contratación es siempre el gerente general de la empresa); d) los colaboradores consideran adecuado realizar mejoras en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal que se realizan en la empresa, mayormente los colaboradores del área gerencial, que son las personas que más perciben los errores que puedan tener los procesos, ya que ellos mismos son los encargados”.

Álvarez H. (2015), en su Tesis: “El estrés laboral en el desempeño del personal administrativo de un núcleo universitario público”, hace mención acerca del diagnóstico de los factores psicosociales en el trabajador administrativo, “que se pudo demostrar la existencia de niveles poco adecuados en los cuatro agentes de riesgos reconocidas: a) participación, implicación, responsabilidad; b) formación, información, comunicación; c) gestión del tiempo; y d) cohesión de grupo. Estos niveles inadecuados como situaciones de riesgo inminente se vinculan de manera directa en la salud del trabajador, y se relacionan directamente con la organización, el contenido del trabajo y la ejecución de la labor, pueden ocasionar consecuencias considerablemente negativas tanto en la salud física y psíquica, en el absentismo y

el rendimiento, de los trabajadores”. En relación al segundo objetivo, destinado a definir los factores estresores, “la existencia de estrés dentro de la organización puede provocar un deterioro negativo del ambiente laboral con influencia en las relaciones interpersonales, la productividad y el rendimiento, también tiene repercute en el bienestar y calidad de vida del trabajador universitario”. Estos hallazgos, añadidos a las situaciones de agentes de riesgos psicosociales inapropiados, “constituyen una preocupación, por la estrecha relación que mantiene el estrés con éstos y el surgimiento de enfermedades ocupacionales, perjudicando al trabajador y a la organización, con su incuestionable impacto en los elevados costos económicos que comprometen la salud laboral tomando en consideración las deficitarias asignaciones presupuestarias que vienen percibiendo las universidades públicas el país”.

Aguas, L. (2016), en su Tesis: “El desempeño laboral en el clima laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua”, señala que “la insuficiente aplicación de estrategias, técnicas y actividades que favorezcan al desempeño organizacional y al poco interés de las autoridades de abordar las necesidades del personal está afectando en la satisfacción del trabajo, en el bienestar, en la realización de tareas, en el cumplimiento de objetivos; por lo que genera dificultades en la capacidad para resolver conflictos entre compañeros. Se detectó que la ausencia de capacitaciones, escaso control al personal, limitado liderazgo, inadecuado ambiente físico, insuficientes técnicas de motivación e inexistencia de la evaluación del desempeño son factores que afectan el desempeño laboral, al no aplicar métodos adecuados para esta situación, los colaboradores no podrán desempeñar adecuadamente las tareas o funciones, la misma que provocaría que los

colaboradores no deseen esforzarse más en su trabajo, perdiendo eficiencia en las actividades”. Además, “el clima laboral en la institución es desfavorable, debido a que en los colaboradores no se fortalece la comunicación, las relaciones interpersonales, la responsabilidad del trabajador, la formación de equipos de trabajo por lo que se limita la generación de ambientes motivadores y participativos, repercutiendo en el cumplimiento de las funciones e influyendo negativamente en la complacencia, bienestar y calidad de vida en el trabajo”. En dicha institución “es inexistente la realización de un escrito académico que muestre los hallazgos y resultados de la investigación, este documento permitirá conocer a los directivos y al jefe de bienestar laboral sobre el cúmulo de necesidades que presentan los colaboradores; permitiendo tomar medidas correctivas hacia los factores que perjudican el desempeño de los trabajadores, poniendo atención en los procesos administrativos, la planificación, la organización de actividades, el control de actividades, el cumplimiento de funciones para el alcance de objetivos y éxito organizacional”.

2.1.2. Nacionales.

Torres E; Vásquez D. (2017), en su Tesis: “Proceso de Selección de Personal y su incidencia en el desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad de Laredo, Trujillo”, precisa que se encontró que el proceso de selección de personal incurre significativamente en el desempeño laboral de los servidores de dicha Municipalidad, “demuestra que cuando el nivel de selección es alto, existe un alto nivel de desempeño laboral en el 80% de los trabajadores del área de administración. En el nivel del proceso de selección del personal, se

encontró que la mayoría de los trabajadores calificaron el nivel de selección de personal como alto”.

Mallqui G. (2015), en su Tesis: “Optimización del proceso de selección e implementación de metodología técnica para la selección de personal operativo en una planta de confecciones de tejido de punto para incrementar la productividad - Lima”, señala que “debido al gran número de personal operativo que necesita el rubro textil – confección y la necesidad de tener que cumplir con los compromisos de producción, la demanda de este recurso humano se hace indispensable. Asimismo, los postulantes por la necesidad de obtener un puesto de trabajo manifiestan tener conocimiento a todo lo que se le pregunta relacionado al lugar de trabajo. Gran parte de las empresas prestan poca atención al proceso de selección de personal operativo debido a las deserciones por bajo rendimiento, competencia y poca motivación que se les ofrece. Por ello, el personal operativo es incorporado con la premisa de cumplir con la demanda productiva, sin considerar la productividad del operario en sí, y así poder cumplir con los cronogramas de entrega del pedido dentro de la fecha pactada con el cliente”

Éste estudio se orienta a elegir al postulante más adecuado dotado de conocimiento y experiencia, en caso de no contar con la experiencia se considera sus habilidades manuales, filtrándolos del gran número de candidatos que diariamente se apersonan a un puesto operativo en una empresa textil-confección. “Se pudo confirmar la optimización del proceso de selección e implementación de metodología técnica para la admisión de personal operativo en una planta de confecciones de tejido de punto aumenta la productividad”. Además, “existe correlación en emplear un método que determine la reciprocidad entre experiencia,

habilidades y conocimientos que refiere el postulante en la primera entrevista y que determine su mejor rendimiento contribuyendo al aumento de la productividad. Es por eso, que una mejor realización del perfil del postulante a partir de la primera entrevista permite que su labor en planta determine una mayor contribución en el aumento de la productividad”.

Posadas Diana (2015), en su Tesis: “El Liderazgo Gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla, Piura, 2015”, indica que: “la investigación evidencia que el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla es influenciado por los estilos de liderazgo gerencial, en el que prevalece el estilo de liderazgo gerencial Democrático que coincide con Robbin, S y Chiavenato, I, siendo el más utilizado en la institución. Por su parte, el desempeño laboral en el trabajo revela que los resultados esperados no son los más óptimos por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla. Estos resultados demuestran la incidencia de un liderazgo un tanto desfavorable; es por ello que el desempeño laboral de los servidores es regular, lo que no posibilita cumplir eficientemente con el logro de los objetivos y metas institucionales”.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Selección del talento humano

La selección de recursos humanos, se basa en encontrar personal competente para el trabajo a desarrollar en la organización y que cuente con las aptitudes necesarias para desarrollar su trabajo de manera eficiente y poder lograr de manera conjunta los objetivos de la organización.

Chiavenato, 2007, señala al respecto: “la gestión del talento humano es un área muy delicada a la concepción que prevalece en las organizaciones. Es circunstancial y situacional, ya que necesita de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional acogida, las particularidades del entorno ambiental, el negocio de la organización, la tecnología empleada, los procedimientos internos y otro sinnúmero de variables significativas” (p. 4). En una institución pública o privada, no son solo los activos financieros, las oficinas, la maquinaria, entre otros, los medios necesarios para la organización. “Los empleados (el talento humano) tienen una significación muy importante, ya que los individuos se ocupan de proyectar y elaborar los bienes y servicios, de verificar la calidad, de repartir los productos, de conceder los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización; por lo tanto sin trabajadores eficientes no es viable que una organización logre sus objetivos”. (p.4)

En una empresa, se debe considerar a las personas como socias de la organización, pues “las alianzas estratégicas establecen vías a través de las cuales la organización consigue nuevos accionistas para reforzar y afianzar sus negocios y ampliar fronteras”.

Como socios los individuos se esfuerzan en pro de la organización, “esperando lograr beneficios de su inversión en tiempo, trabajo, ideas y preocupaciones. Estos beneficios se concretan en forma de salarios y otros alicientes más emocionales como el avance de la carrera profesional”. (p. 4)

Bajo esta idea, las empresas deben trabajar políticas de Recursos Humanos que cubran los requerimientos de los individuos y las orienten y motiven para transformarse en socios estratégicos dentro de la organización. De este forma será

más accesible lograr los objetivos organizacionales y finalmente obtener el logro de sus propios objetivos.



Figura 1. Proceso de selección

Fuente: <http://rhtalentohumano.blogspot.pe/p/seleccion-de-personal.html>

La Administración de Recursos Humanos “es una función administrativa dedicada a la obtención, adiestramiento, evaluación y retribución de los empleados” (p. 5). A través de esta administración, se logra la gestión del talento humano, en donde se analiza que el esfuerzo humano es de gran envergadura para la realización de las tareas de cualquier empresa ya sea pública o privada. Los trabajadores que tienen disposición de brindar sus esfuerzos tanto físicos como mentales, con el

propósito de que la empresa logre llegar a sus objetivos de la manera más óptima, cuentan con un alto potencial humano para el desempeño de las funciones que se requiere, así como manejo del proceso administrativo.

Ibáñez M. (2011) define a la gestión del talento humano como “el proceso administrativo destinado al acrecentamiento y preservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización y del país en general”. (p.17)

La organización debe de propiciar un adecuado clima laboral, “ofreciendo bienestar tanto social como laboral, con el único fin de que sus trabajadores alcancen la satisfacción, desarrollen el orgullo de pertenencia, identificándose así con la empresa, los objetivos, la estructura organizacional y por consiguiente asuman las metas y objetivos con todo su esfuerzo y dedicación”. (p. 18)



Figura 2. Factores de medición del clima laboral

Fuente: <https://es.slideshare.net/UIEPGUPC/1-clima-laboral-buscando-la-satisfaccin-de-los-colaboradores>

Dentro de los aspectos básicos de la gestión del talento humano para la toma de decisiones se encuentran los siguientes: a) Aspecto legal: Se tratan de las normas en materia de legislación laboral como son: la Declaración Universal de los Derechos del Hombre trabajador, la Ley General del Trabajo, el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa, las instructivas directrices, el Reglamento de Seguridad e Higiene Industrial, las políticas de personal, el manual de procedimientos de personal, los cuales son consultados antes de tomar decisiones en el área de recursos humanos; b) Aspecto técnico: viene a ser las funciones propias del área de talentos humanos, fundamentos, hipótesis, destrezas, organigramas, métodos administrativos en relación a la gestión del potencial humano en las organizaciones; c) Aspecto humano: muy aparte de la labor o actividad humana están incluidos el trato humano, las habilidades, intereses tanto personales como profesionales, experiencias, actitudes, aptitudes, estados de salud, aspectos motivacionales y los conocimientos, al considerarse y reconocerse estos elementos la comunicación entre la organización y el empleado, será propicia para el logro de los objetivos de la empresa. La identificación y percepción de estos agentes posibilitará la existencia de relaciones favorables en las comunicaciones de organización-colaborador. (p. 18)

“A veces, se dice que los talentos humanos son el activo fijo más importante de la organización; en consecuencia, se debe brindar un trato que signifique el acercamiento más comunicativo y armonioso”. (Ibáñez 2011, p. 19)

Dentro de las características de la gestión del talento humano, Ibáñez (2011), menciona las siguientes:

- “El talento humano no puede ser considerado como propiedad de la organización, toda persona tiene derecho a prestar servicios a cambio de una retribución o remuneración económica, puesto que las habilidades, conocimientos, experiencias y capacidades son parte del patrimonio personal del trabajador.

Las experiencias, los conocimientos y las habilidades son intangibles, hoy en día el potencial humano viene a ser el intelecto humano que tenga la capacidad de crear, promover, estimular y propiciar un desarrollo organizacional constante. El potencial de los talentos humanos puede mejorar a través del descubrimiento de ciertas habilidades desconocidas por los superiores y el mejoramiento por medio de la capacitación ofreciendo oportunidades con el fin de obtener mayores conocimientos y por ende mayores experiencias”. (p.19)

La selección del talento humano en la empresa

Es evidente que en la actualidad el talento humano ha adquirido tal relevancia al punto de considerársele el activo fijo superiormente importante de la completa organización. Toda empresa deseosa de alcanzar el logro de sus metas, objetivos y encaminarse hacia la calidad y el mejoramiento continuo, debe de contar con el personal idóneo capaz de desempeñarse en el cargo que ocupa, es decir, profesionales, técnicos, asistentes, operarios y apoyo administrativo, dotados de alta capacidad e inteligencia para aportar sus habilidades y experiencias hacia el éxito de la organización. Frederick Taylor es el creador de la teoría administrativa, en la cual señala que “la selección del talento humano, es el procedimiento técnico-

científico que permite a las organizaciones seleccionar entre todos los postulantes al más idóneo para cubrir la vacante o puesto de trabajo. El área encargada de la Gestión del talento Humano tiene la misión de que este proceso se lleve con objetividad, siguiendo cada uno de los pasos del procedimiento, sin considerar sugerencias y/o influencias, asegurando de esta manera la transparencia en el proceso de selección, así como el éxito de poder seleccionar e incluir nuevos talentos humanos que avalen la calidad de trabajo en la organización. (Ibáñez, 2011, p. 149)

¿Por qué y para qué la selección del talento humano?

No es suficiente con haber reclutado un gran número de candidatos, es necesario realizar la evaluación de los mismos, basándose en la descripción y características de los cargos a ocupar, así como la necesidad que la empresa requiere satisfacer, para de esta manera estar seguros que se contrata al personal idóneo que se desempeñará con eficacia en el puesto de trabajo que se le asigne. “En la actualidad se les da énfasis a ciertas características personales como son: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación afirmativa, conocimientos y capacidades sin desmerecer las habilidades técnicas, las mismas que en conjunto aseguran un desempeño eficiente en el cargo. Para evaluar éstas características se recurre a cinco tipos de pruebas: prueba de conocimiento, test psicométricos, test de personalidad, técnicas de simulación, entrevistas de selección, todas las pruebas mencionadas deben de contar con validez y confiabilidad. La validez permite medir el rendimiento real en el puesto de trabajo a través de las puntuaciones y la confiabilidad es la capacidad de la prueba o evaluación para presentar resultados

parecidos en sus aplicaciones” (Ibáñez, 2011, p. 151). Por su parte, “para llevar a cabo ciertas pruebas de selección se requiere el uso de las tecnologías las cuales aseguran un proceso de calidad, más rápido y confiable. Las características personales de los candidatos se deben de evaluar en relación al perfil del cargo ya que éstas se verán reflejadas en el desempeño laboral y por ende su adaptación a la empresa, la cual cuenta con una cultura organizacional, valores, principios y creencias, lo que constituye la finalidad principal del proceso de selección”. (Ibáñez, 2011, pág. 152)

Ventajas de la selección del talento humano

Dentro de las ventajas de la selección del talento humano encontramos que reduce los accidentes de trabajo, se posiciona al sujeto idóneo en el empleo correcto, se incrementa la productividad laboral, disminuye los costos que originan la instrucción y aleccionamiento, se remedia el mal uso de la maquinaria, pérdida de material y se gana horas hombre, facilita conocer a los nuevos trabajadores en aspectos familiares, financiera, madurez y por ende se incrementa la satisfacción del equipo de trabajo. (Ibáñez, 2011, pág. 153)

Los objetivos de la selección del talento humano son:

- Seleccionar al candidato mejor calificado, que asegure la productividad y eficiencia en la organización;
- Determinar si el candidato no tiene malos hábitos o vicios que promuevan el desorden del ambiente de trabajo;
- Conocer la personalidad del postulante así como la forma en que llevará a cabo sus funciones en el cargo;

- Definir si una persona tiene la capacidad para desempeñarse en el puesto de trabajo asignado y contribuya con sus habilidades, conocimientos y experiencias al logro de los objetivos de la organización y por consiguiente alcanzar la satisfacción laboral y personal. (Ibáñez, 2011, p. 153)

El área delegada de ejecutar el proceso de selección es el área de Gestión del Talento Humano, el cual se desarrollará sobre la base técnica del perfil ocupacional de la vacante de trabajo, este proceso se sostendrá a lo programado por la alta dirección y se realizará en un marco estrictamente ético, también se puede efectuar a través de una consultora. En primer lugar, se considera al personal actual para cubrir la vacante a manera de promover su línea de carrera, cada vez que se siga con los requerimientos y pedidos del puesto y el empleo se atribuirá por orden de mérito, todos los candidatos estarán sujetos al proceso de selección técnica. (Ibáñez, 2011, pág. 154)

Los elementos a considerar en la selección del talento humano son:

- Mientras mayor es el número de postulantes, es mejor, puesto que esto permite evaluar a un gran número y seleccionar cuidadosamente al candidato idóneo para la vacante.
- Para poder evaluar de la mejor manera las capacidades y aptitudes del postulante, el entrevistador deberá tener la capacidad de fomentar un ambiente de confianza de manera tal que permita conocer las cualidades, aspiraciones, expectativas, necesidades, experiencias y motivaciones del postulante.

- En la declaración brindada sobre el estudio del empleo, se deberá considerar los requisitos y exigencias del puesto de trabajo, lo cual determinará las condiciones que deberán cumplir el postulante. (Ibáñez, 2011, p.155)

A pesar de ser un requisito importante la formación académica, Ibáñez (2011), señala que “la selección del talento humano no debe limitarse sólo a ella, ya que éste no garantiza que el conocimiento haya quedado en la persona a comparación de aquel que lleva a cabo el adiestramiento” (p. 173). Por tanto, “el valor no está en saber, sino en lo que hace con lo que se sabe, la selección de talento humano deberá de trabajar bajo la premisa de que el profesional es lo que hace, no lo que dice saber, ya que se tendrá que indagar la capacidad creativa y de transformación del postulante”. (p. 174)

Cabe precisar, aquello que se realiza con lo que se conoce debe sumar valor, “tener la sapiencia y aplicarlo como respuesta a un acto rápido posee valor, mas no por ello se debe considerar que la persona posea el talento que la empresa requiere. La calidad del talento no va más allá sino se agrega valor constantemente y de manera sostenida, mientras que, el fruto del conocimiento se desvanece en el tiempo”. (p. 174)

En sus inicios, la selección del talento humano en una organización, buscaba sólo asegurar el éxito o rendimiento de los candidatos en los puestos de trabajo, hoy en día este enfoque ha variado porque se incluye aspectos como la integración del empleado al equipo de trabajo, sus aspiraciones, desarrollo personal, capacidad de aprendizaje y predisposición para el trabajo. (p. 168)

Existen dos variables para que suceda la comparación, por un lado, las especificaciones de puestos y por otro lado la característica del candidato. En la

primera variable, se refiere a todo aquello que se solicita del puesto, proporcionando también el análisis y la descripción del mismo para la determinación de exigencias que el puesto demanda a su ocupante. En la segunda variable, se compara aquello que ofrece el candidato, adquirido de la aplicación de técnicas de selección para reconocer las necesidades personales para emplear el puesto deseado. (Chiavenato, 2007, p. 170)

La selección es un proceso de decisión, puesto que; posteriormente al proceso de comparación, entre las especificaciones de puestos y la característica del candidato, es probable que se acontezca seleccionar a varios candidatos de similar característica requerida. Entonces la comisión encargada solamente podrá recomendar las técnicas adecuadas para la selección de candidatos, conllevando a que la decisión final de la selección la tiene el área usuaria. (Chiavenato, 2007, p. 171)

Enfoque del sistema de personal – Sector Público

Los procesos técnicos de personal en la administración pública, se llevan a cabo a través de la ciencia administrativa, la misma que contiene leyes que regulan el funcionamiento de los sistemas administrativos del sector público a lo que se denomina administración pública, la cual es la macroempresa de todo Estado cuyo máximo gobernante es el Presidente de la República como jefe del Poder Ejecutivo. Por ende, los trabajadores que pertenecen al sector estatal, como son los ministerios, poderes del estado, gobiernos regionales y locales, oficinas centralizadas o descentralizadas, instituciones estatales, y otros, conforman la burocracia gubernamental y se rigen por la Ley del Sistema Administrativo de Personal, en lo relacionado a los tres temas de gestión: el ingreso, la permanencia y

desplazamientos y el término de la carrera. En las organizaciones sociales se requiere de un potencial humano idóneo, que posea las sapiencias, destrezas, aptitudes y experiencias a fin de desempeñar las labores en un cargo o puesto de trabajo; es por ello que la gestión del talento humano se esfuerza por dirigir las acciones del personal, para que la empresa adopte una dirección organizacional dinámica, en el cual la persona que innova, produce, dirige, ordena sea el centro y el origen de la organización. El área de personal determina los niveles de autoridad para tratar aspectos específicos de la gestión del talento humano, los cuales se encuentran fundamentados en las leyes. (Ibáñez, 2011, p. 71)

Tanto el éxito como el fracaso de las organizaciones están supeditados a la calidad del personal con que se cuenta. Tomar una mala decisión en el proceso de selección ocasionará problemas para la persona, el equipo de trabajo y por ende a toda la organización. Los efectos negativos de una mala selección que surgen para el personal son: desempeño deficiente de las funciones, desadaptación al trabajo, ausencia de lealtad, compromiso e identificación con la empresa, descontento por desarrollar actividades no acordes con sus habilidades y aptitudes. En la empresa se presenta un malestar por la mala selección de personal como la disminución de la producción o incremento de los costos, pérdida de horas hombre, maquinarias, materiales, clientes e incremento de reclamos, dificultad para renovar los métodos de trabajo, falta de coordinación y aumento de la improvisación. (Ibáñez, 2011, p. 83)

Las ventajas de una correcta y adecuada selección de personal trae consigo los siguientes beneficios tanto para la empresa como para el trabajador, se logra ubicar al candidato en el puesto idóneo, colabora a la adaptación del personal,

mejora la identificación con la empresa y se desarrolla el orgullo de pertenencia, aumenta la productividad, se reduce los conflictos y tensiones laborales y se disminuyen o anulan los accidentes y riesgos de trabajo. (Ibáñez, 2011, p. 84)

Modelo técnico de selección de personal

En el sector público o sector estatal para reducir la subjetividad y darle mayor imparcialidad, al proceso de selección de personal, éste es realizado por una Comisión de Concursos nombrada por la máxima autoridad de la institución, la misma que se encuentra conformada por tres miembros como mínimo, que sean de condición permanente, es decir nombrados y el jefe encargado del área de personal. Esta comisión está encargada de conducir todo el proceso de selección, desde la convocatoria, inscripción de los postulantes, administración de pruebas, actos del proceso de selección finalmente la declaratoria de ganadores y por consiguiente la contratación del individuo. (Ibáñez, 2011, p. 84)

La reforma del servicio civil

El estado necesita mejorar y cambiar su política de Servicio Civil en la Administración Pública, es por ello que a partir del 2008 se ha iniciado la reforma. Como se sabe toda reforma al inicio trae consigo cambios, los mismos que engloban a las entidades, directivos y empleados. Es por ello que la Ley del Servicio Civil ha incluido en su texto variaciones con la finalidad de alcanzar niveles superiores de eficiencia y eficacia, para de ésta manera lograr que los servicios que se presten sean de calidad y a su vez promuevan el desarrollo de las personas que lo conforman, sin duda alguna la gran distinción entre una organización privada y una pública son las personas que la integran, razón por la cual se considera esta reforma como una opción positiva y direccionada a resolver

problemas estructurales dentro de la Administración Pública, los mismos que se ven reflejados tanto en la labor y en la motivación de los trabajadores civiles para llevar a cabo sus labores. La renovación al empleo público compromete iniciar una gestión de recursos humanos direccionada a lograr un servicio público competente. La Ley del Servicio Civil trae consigo varios objetivos como son: “la captación, conservación y desarrollo de trabajadores efectivos que aportan al resultado de los propósitos de la institución con retribuciones y/o compensaciones equitativas, pretende renovar la calidad de atención y de servicios a la sociedad, busca que los puestos de trabajo de las entidades del Estado se encuentren ocupados por personal idóneo para llevar acabo las funciones propias del cargo y también busca identificar a los servidores involucrados con su trabajo y engrandecer la certidumbre de la sociedad en la Administración Pública”. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2016, p. 43)

El mérito en el régimen del Servicio Civil involucra su entrada, continuación, desarrollo, mejoras en las retribuciones o resarcimientos apoyándose en las actitudes, capacidades, conocimientos, aptitudes, desempeño y evaluación constante para la plaza de los candidatos y servidores civiles. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2016, p. 43)

MINJUS (2016) señala que: “La ley, en consecuencia, tiene como uno de sus objetivos centrales la profesionalización y mejora continua del servidor público y la entrega de mejores servicios y resultados a la ciudadanía”. (p. 43)

2.2.2. Desempeño laboral

La terminología desempeño laboral se trata a lo que en realidad efectúa el trabajador y no solamente aquello que sabe realizar, por consiguiente le son

fundamentales aspectos así como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desenvuelve las tareas laborales establecidas en un momento especificado), el comportamiento de la disciplina, (el beneficio del jornal laboral, el acatamiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de las plazas de trabajo) y las cualidades propias del individuo que se requieren en el ejercicio de prefijadas labores o puestos y, por ello, la capacidad presentada.

Hay una correspondencia continua entre los factores que identifican el desempeño laboral y la idoneidad presentada. (Desempeño Laboral, s. f.)

R. Wayne Mondy (2010), define a la administración del desempeño como “un proceso del desempeño guiado en dirección a las metas y dirigido al refuerzo de que los procesos organizacionales se ejecuten pertinentemente para aumentar la productividad de los trabajadores, del equipamiento y, como último recurso, de la organización”. (p. 238)

W. Werther y K. Davis (2008) indica que “la evaluación del desempeño integra el proceso debido a lo cual se estima el provecho general del trabajador; es decir, su participación completa a la institución; y en último término, justifica su duración en la organización.” (p. 302)

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) es una organización gubernamental internacional , que fue creado para la finalidad de desarrollar estratégicamente en Latinoamérica estudios acerca de la reestructuración del Estado y a la actualización de la administración gubernamental, por ello temas como el desempeño han sido objeto de estudios con el propósito de descubrir otras estructuras que permitan modernizar y perfeccionar los objetivos asentados en un

sistema de gestión por resultados. (CLAD Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2018)

Vargas, Víctor y Salazar, Diego (2015) en su documento “*La importancia del planeamiento estratégico y su implicancia en el proceso de gestión del rendimiento*”, da a conocer la importancia de la planificación como parte fundamental para el cumplimiento de las metas institucionales, el cual tiene que ser comprendido por todos los individuos interesados, es decir los directivos, los funcionarios y los servidores públicos, éstos últimos según sus capacidades ejecutarán las acciones impartidas, dentro de ellas también la generación de un vínculo que relacione la motivación personal con los objetivos organizacionales. De esa premisa parte el desarrollo de las acciones que servirá para obtener los resultados programados, pero no bastará con lineamientos dados si no también con la predisposición de los directivos a generar una gestión de cambio y a los funcionarios a pretender ejecutarlos de acuerdo a lo planificado con liderazgo, equidad y trato justo, para que los servidores tengan un modelo a seguir según los intereses de la entidad pública; sin tener miedo al costo político que esto pueda conllevar.

2.2.2.1. Capacitación

La capacitación es considerada como un medio para mejorar la eficiencia de sus trabajadores e impulsar el ascenso de los servidores. Esta capacitación puede darse dentro o fuera del horario de trabajo, si se diera dentro de la jornada laboral es considerada como horas efectivas de trabajo, los trabajadores que lleven cursos de capacitación fuera deben de tener todas las facilidades, las cuales incluyen la licencia con o sin goce de haber. En el

sector público se puede dar licencia por capacitación hasta por un periodo de dos años con goce de haber si se tratase de una beca en el exterior, el empleado no podrá acceder a otra beca hasta después del triple del tiempo de duración de la beca anterior y asumirá la responsabilidad de prestar servicios a la institución por el doble del tiempo de duración en que se llevó a cabo la beca. (Ibáñez, 2011, p. 90)

La capacitación es la singular, cabal y favorable política empresarial que posibilita a una organización social, como es la empresa, tener un talento humano con sapiencias modernizadas y adelantadas. Si la empresa posee el personal preparado, instruido de los últimos adelantos tecnológicos, entonces podrá convertirse en una institución exitosa de calidad, dinámica y competitiva. (Ibáñez, 2011, p. 293)

Los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar las labores actuales se obtienen a través de la capacitación. Cualquier enseñanza por más mínima que sea es considerada así, apoyándose siempre en su fuerza de trabajo de la organización y efectuando gastos considerables por cada trabajador para fomentar su aprendizaje y desarrollo.

Por ello, “la mejora en el desempeño, que es el propósito de la capacitación y el crecimiento desde la perspectiva de las utilidades, es una fin estratégico para las organizaciones”. (Mondy, 2010, p. 199)

2.2.2.2. Evaluación

A través de la evaluación se mide de manera directa el desempeño del empleado en el desarrollo de sus funciones dentro de su puesto de trabajo con la finalidad de fomentar y consolidar su realización personal en

el ambiente laboral. A través de la evaluación se hace efectivos los ascensos, promoción y desplazamientos también se forman los cuadros de méritos. Los objetivos de la evaluación en relación a la organización son distinguir la eficacia de las políticas de personal que se aplican como selección, capacitación, bienestar entre otros y la detección del funcionamiento de ciertos aspectos tanto positivos como negativos. Como factores de evaluación se tiene:

- El rendimiento laboral que se mide a la productividad del empleado, considerando tanto la calidad como la cantidad de bienes y/o servicios producidos.
- Las actividades personales, se evalúa el nivel de integración al equipo, puntualidad, responsabilidad, cooperación e identificación con la organización.
- La capacidad potencial, se valora las iniciativas, experiencias, así como los métodos de trabajo, conocimientos y habilidades que posee el trabajador. (Ibáñez, 2011, p. 91)

Por ello, “la evaluación perenne, tales de procesos, como de efectos e impresión, genera que los resultados sean mejores. La participación, la sostenibilidad y la integralidad en el lapso de los procesos de evaluación manifiestan, (...), una mayor capacidad estatal”. (Bernazza, Comotto, & Longo, 2015, p. 71). A su vez, la evaluación no debe ser un aspecto de premio y castigo, sino más bien de aprendizaje según sea el caso. Asimismo, no individualizar la evaluación, aplicarla también al equipo de trabajo y a la institución. (2015, págs. 72-73)

2.2.2.3. Calidad de trabajo

Para W. Edwards Deming, “la calidad es interpretar las necesidades expectantes de los interesados en características medibles, solamente así un producto ha de tener la posibilidad de ser diseñado y fabricado con el fin de dar satisfacción a un monto que el cliente costeará; puede estar precisada la calidad solamente en condiciones del agente”. (Méndez, 2013)

Joseph M. Juran, señala que “el vocablo calidad tiene numerosos significados. Dos de estos son los más distintivos.

- La calidad está formado en aquellas particularidades de producto que se fundamentan en las exigencias del cliente y que por eso ofrecen satisfacción del producto.
- La calidad se trata de la libertad después de los defectos”. (Méndez, 2013)

Por su parte, Philip B. Crosby, enfatiza que “calidad es aprobación de las peticiones. Las peticiones tienen que estar claramente instaurados para que no haya tergiversaciones; las mediciones deben ser obtenidas permanentemente para puntualizar aprobación con esas peticiones; la no aprobación descubierta es una carencia de calidad”. (Méndez, 2013)

En gestión pública, calidad la “compone una cultura modificadora que promueve a la Administración Gubernamental a su permanente mejoramiento a fin de satisfacer completamente las exigencias y expectativas de la ciudadanía con equidad, objetividad, justicia y eficiencia en el empleo de los recursos públicos. La calidad en la gestión pública tiene que medirse dependiendo de la capacidad con el fin de

satisfacer adecuada y oportunamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, según las metas establecidas anteriormente formadas con los fines y aspiraciones superiores de la Administración Pública y según los rendimientos cuantificables que consideren las necesidades y el beneficio de la sociedad”. (Bernazza, Comotto, & Longo, 2015)

2.2.2.4. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo en una empresa, es un grupo de trabajadores que se emprenden organizadamente de una manera establecida para conseguir los objetivos institucionales.

El individuo a fin de lograr sus objetivos, planifica primero los pormenores que conllevará a dar fiel cumplimiento a sus tareas hasta llegar a su meta. En una organización los objetivos trazados por los directivos son ejecutados por los trabajadores que deben trabajar conjuntamente, empleando los recursos al mínimo y en el breve periodo posible para demostrar eficacia y eficiencia, siempre liderado por un ejecutivo, en este caso el trabajo en conjunto es nada menos que el trabajo en equipo. Lo que conlleva cuestionarnos si un trabajador realiza una tarea en una hora, ¿en qué tiempo lo pueden hacer dos de ellos? ¿Será en 30 minutos? ¿O lo harán en un menor tiempo?

Gómez (s. f.), señala que “está comprobado que una tarea puede cumplirse con una cierta cantidad de individuos trabajando conjuntamente y en sinergia, pero considerando también que éstos tengan al líder idóneo para dirigirlos. La persona responsable que lidere este equipo de trabajo debe implementar lo siguiente:

- Cimentar confianza.
- Instaurar propósitos comunes.
- Crear sentimiento de integración.
- Incluir a su personal en las decisiones.
- Lograr que entre las partes exista una avenencia.
- Estimular el compromiso mutuo y la responsabilidad.
- Promover la intercomunicación.
- Explotar la variedad.
- Festejar los éxitos que se generan en grupo.
- Ser un líder”.

De acuerdo a estudios realizados por el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública - Universidad de Costa Rica, (2015), existen tres elementos que implican el trabajo en equipo: “a) conjunto de personas; b) la organización; y c) el objetivo en común.

Tal como se describe en los párrafos precedentes, los tres elementos son necesarios para que surja el trabajo en equipo. Pero también dependerá de que los actores compartan los mismos ideales, expectativas y un fin común para tratarlos como un equipo.

CAPÍTULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Como alternativa de solución a nuestro problema general, planteamos llevar a cabo un adecuado proceso de Selección del Talento Humano, respetando todas sus fases, de tal manera que se pueda tener la seguridad que el personal seleccionado es el idóneo para desempeñarse con eficiencia y eficacia en los cargos y/o puestos vacantes.

La Calidad del Trabajo es el resultado de un desempeño laboral eficiente, es por ello que como primera alternativa de solución, el equipo investigador propone las capacitaciones constantes, tanto al personal de carrera como al personal contratado, teniendo conocimiento de que el objetivo principal de la Ley Servir es contar con servidores públicos eficientes para el servicio a la ciudadanía. A su vez se sostiene la ejecución de un adecuado Proceso de Selección del Talento Humano.

Lograr contar con equipos de trabajo en una institución u organización es vital, puesto que las partes comprometidas son como el engranaje de una maquinaria, para ello se propone llevar a cabo actividades que involucren a todos los colaboradores sin distinción alguna por el régimen laboral en el que se encuentran y de esta manera determinar quienes son los líderes dentro del equipo de trabajo e incrementar el autoestima en cada uno de ellos.

Como ya se ha mencionado líneas arriba, las capacitaciones repercuten directamente en el desempeño laboral, a mayor número de trabajadores capacitados, mayor serán los niveles de eficiencia en las labores administrativas. Para ello tenemos como alternativa de solución contar con cursos virtuales o semipresenciales a través de institutos o universidades, de manera tal que el personal no vea afectado su horario de rutina.

3.1. Conclusiones

1. Las deficiencias en el servicio y el mal desempeño laboral es el resultado de no haberse llevado a cabo el proceso de selección del talento humano para desempeñar las labores administrativas en las áreas de la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua-Reynoso, se ha obviado, las fases que permiten contar con un análisis de la información entregada por parte de los candidatos para los puestos y/o cargos, los cuales sirven como elementos indispensables para la realización de las funciones del puesto. Como es sabido, la finalidad de estas fases es dar a conocer información relacionada a las capacidades, habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes del candidato frente al desempeño en el área de trabajo. Pruebas como las psicotécnicas que nos permiten medir la capacidad futura del desempeño en base a las aptitudes y las pruebas profesionales que nos permitirán predecir el desempeño inmediato tomando como base los conocimientos y habilidades demostradas al superar las pruebas. Al no ejecutarse el proceso de selección del talento humano en la municipalidad, ya es un precedente que tal proceso se está realizando inadecuadamente. Cabe recalcar que, desde el año 2015 no se ejecutan procesos de selección de Contrato Administrativo de Servicio (CAS), optando por renovar mediante adendas el contrato del servidor ya existente y contratar personal bajo la modalidad por locación de servicios. Consecuentemente, impacta en el desempeño laboral de su personal porque estas contrataciones de locaciones de servicio y el mismo Contrato Administrativo de Servicio (CAS) son ejecutadas con perfiles adecuados a los postulantes y en otros casos asignados directamente por el alcalde.
2. La deficiente calidad en el trabajo es el resultado de la falta de un adecuado proceso de selección, en el cual se determinan los perfiles de los puestos y/o cargos, el

reclutamiento, las evaluaciones, las selecciones y como consecuencia se otorga el trabajo a personas poco capacitadas; situación que se suscita muy frecuentemente en las entidades públicas, resultado de ello es la insatisfacción por parte de los usuarios, lo que repercute en un trabajo ineficaz, donde no existe el mejoramiento continuo.

3. Se aprecia una falta de compañerismo en las labores por parte de los servidores nombrados, quienes no tienen mayor interés en mejorar su desempeño, al contar con la estabilidad laboral se limitan a cumplir su horario de trabajo sin preocuparse del cumplimiento de los objetivos institucionales, por otro lado, el personal contratado, quienes no cuentan con una seguridad laboral tienen el temor latente de compartir sus conocimientos por miedo a ser sustituidos o reemplazados por alguien de mayor nivel profesional que ellos, lo que en la actualidad se conoce como celo laboral. Descrito dicho clima laboral, resulta imposible formar equipos de trabajo en donde la motivación, el liderazgo, la sinergia, la comunicación efectiva y el compañerismo son los pilares para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
4. Los servidores públicos se encuentran desmotivados, reflejan una personalidad conformista, no muestran mayor interés en capacitarse en cursos que ofrece la institución en convenio con la Escuela Nacional de Administración Pública y/o universidades locales. Respecto al personal contratado si muestra el interés y la preocupación por superarse, pero premia el factor económico al no contar con los recursos monetarios para cubrir los gastos parciales que se generan, como resultado de ello se declina la idea de la capacitación constante.

5. El proceso de selección del talento Humano incide en el Desempeño Laboral, por lo que se considera que resulta indispensable cumplir todas las fases del proceso de selección, como son las evaluaciones. Para ello la implementación de la Ley N° 30057 Ley del Servicio Civil, contempla que “El proceso de tránsito es la ruta que permitirá a las entidades públicas implementar la Ley del Servicio Civil, en atención a los “Lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del servicio civil, Ley N° 30057”, aprobado por Resolución de Presidencia Ejecutiva N°034-2017-SERVIR/PE y su modificatoria aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 307-2017-SERVIR/PE.

La ruta del tránsito al nuevo régimen del servicio civil constituye las siguientes 4 fases: Inicio de incorporación al proceso de tránsito y las preparaciones de la entidad, examen situacional de la institución, superposición de mejoras y concursos bajo el nuevo régimen, las mismas que requieren del esfuerzo conjunto de las entidades públicas y de los servidores que la conforman. A través de estas etapas, las entidades tendrán conocimiento de su estado situacional y a partir de ello identificarán e implementarán medidas con el objetivo de mejorar su desempeño al servicio de la ciudadanía.

6. Después de haber elaborado el trabajo de investigación, concluimos que una alternativa de solución al problema del mal desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua-Reynoso, es capacitar y evaluar constantemente al personal actual con el que se cuenta y en lo que respecta al nuevo personal que se incorpore a la institución, deberá pasar por el proceso de selección de talento humano. Como ya se mencionó líneas arriba, uno de los objetivos primordiales de la Implementación de la Ley Servir, Ley N° 30057 es la profesionalización y la

mejora continua de los servidores públicos y por ende la entrega de mejores servicios y resultados a la ciudadanía, es por ello que amerita la ejecución de un proceso de selección en todas las entidades del Estado.

3.2. Recomendaciones

1. Se sugiere realizar el proceso de selección del talento humano, respetando todas las fases y evaluaciones propias de este proceso, para la captación de los mejores talentos del mercado laboral y que sean capaces de ejecutar las funciones administrativas en la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua-Reynoso, las mismas que deben estar orientadas a lograr un servicio público competente. La Ley del Servicio Civil debe implementarse en la Municipalidad, ya que trae consigo varios objetivos como son: “la captación, conservación y desarrollo de trabajadores efectivos que aportan al resultado de las finalidades de la institución con retribuciones y/o compensaciones equitativas”, con el fin de ofrecer a la comunidad un mejor servicio.
2. La calidad de trabajo puede mejorar al realizar la correcta ejecución del proceso de selección del talento humano, además de revisar, perfeccionar y establecer la estandarización de puestos de acuerdo al Cuadro Analítico de Personal (CAP), por ello se recomienda elaborar el Manual de Procedimiento (MAPRO) para este proceso, así contará con el personal idóneo y capaz para realizar las tareas encomendadas con un alto nivel de calidad en relación a las labores tanto administrativas y de atención a los usuarios internos y externos.
3. Se sugiere fomentar un clima laboral adecuado y acorde a las necesidades personales e institucionales, promoviendo el compañerismo y la fluidez de la

comunicación, a través de actividades motivadoras dentro y fuera del recinto, basadas en el reconocimiento y fortalecimiento de las labores ejecutadas por parte del personal nombrado y contratado sin presentar preferencia ni diferencias por el régimen laboral al que se encuentran sujetos, incluido funcionarios y directivos quienes desarrollarán el liderazgo respectivo para el cumplimiento de los objetivos.

4. A fin de contar con el personal capacitado, se propone elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) estipulado por la Ley N° 30057 Ley del Servicio Civil (SERVIR), por tanto, ésta posee como fin que las entidades gubernamentales obtengan superiores niveles de eficiencia y eficacia, es así que la institución al capacitar al personal vigente tanto contratados como nombrados obtendrá óptimos beneficios para el desarrollo de éste y su personal fortaleciendo sus competencias y la predisposición de brindar un mejor servicio al ciudadano.
5. Para las mejoras del desempeño laboral en las instituciones del Estado, se sugiere el proceso de transición al nuevo régimen de la Ley N° 30057 Ley del Servicio Civil, con el fin que las instituciones públicas obtengan superiores niveles de eficiencia y eficacia, prestando servicios de calidad por medio de un mejorado servicio civil y que promueva el progreso de los hombres y mujeres que lo conforman.

Debido a la necesidad de mejorar el nivel del desempeño laboral en la institución, se recomienda también aplicar la estrategia de mejora continua conocida como el “Ciclo de Mejora Continua o Círculo de Deming”, creado por su autor W. Edwards Deming. El cual comprende a cuatro etapas cíclicas, esto es que terminada la cuarta etapa se debe reiniciar la primera y continuar con el ciclo repetidamente. Éstas etapas se componen de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar o en su idioma de origen como Plan, Do, Check y Act. Se recomienda este sistema porque es el

más utilizado en la norma ISO 9001 y ya que la institución obtuvo una certificación de calidad del ISO mencionado es recomendable que se emplee ésta misma. Y a su vez emplear la Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG que aprueba la Directiva N° 008-2016-CG/PROD titulada “Auditoría de Desempeño” y el “Manual de Auditoría de Desempeño”. El primero tiene como fin el de “Implementar y de desarrollar la Auditoría de Desempeño para contribuir a un mejoramiento de la gestión de los recursos gubernamentales, de tal manera que se ejecuten con eficiencia, eficacia, economía y calidad” y el segundo “es instaurar el método para el tratamiento de la auditoría de desempeño. De este modo, se inquiera hacer uniforme las acciones principales y los juicios a ser usados por los equipos delegados de realizar el servicio de auditoría de desempeño y sus procesos relacionados, al igual que impulsar la calidad del trabajo de los auditores.” Esta directiva y su respectivo manual son herramientas que permitirán a la Oficina de Control Interno trabajar en la evaluación de desempeño laboral en la municipalidad.

6. La sostenibilidad existe en el personal de carrera, es decir en su capital productivo, que al implementarle ésta capacitación, evaluación y toda herramienta que potencie sus habilidades seguirán desarrollándose humana y profesionalmente y por ende fomentando y enseñando a los futuros trabajadores de la institución, así también se logrará el aseguramiento de la calidad a través del mencionado personal. A través del área de personal, la institución deberá encargarse de dicha potenciación para renacer el sentido de permanencia y apego del personal hacia la municipalidad y que éste sea sostenible a largo plazo.

Cabe mencionar que esta institución fue la primera Municipalidad a nivel nacional en obtener la Certificación ISO 9001-2000 como reconocimiento al servicio de

atención eficiente y de calidad en el año 2014 en las áreas de Rentas, Tesorería y Caja. Reconocimiento que se perdió en el tiempo por la falta de continuidad en los procesos de mejora constante en el personal.

Referencias

Libros

Forma básica

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México D.F. 8va. Edición

Ibáñez, M. (2011). *Gestión del Talento Humano en la Empresa*. Lima: Editorial San Marcos.

Libro en versión electrónica

Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. Naucalpan de Juárez, Estado de México. México: Pearson Educación.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas*. México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Publicaciones periódicas

Artículo en versión electrónica

Canales, D., Madrigal, L., Saracho, A., y Valdes, C. (2007). *El Tamaño Importa: Las Políticas Pro Pymes y la Competitividad*. (United States Agency Report). Fundación para la Implementación, Diseño, Evaluación y Análisis de Políticas Públicas, Fundación IDEA, A.C.

Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública - Universidad de Costa Rica. (2015). *Trabajo en equipo: hacia un objetivo común*. Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública.

Gómez, Belén (s. f.). 10 Claves del trabajo en equipo. Recuperado de:

<https://www.entrepreneur.com/article/267144>

Méndez, J. (2013). *Calidad, concepto y filosofías: Deming, Juran, Ishikawa y Crosby*.

Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran->

ishikawa-y-crosby/

Taípe, Martín (2016). *Exceso de personal en la Administración Pública del Perú*.

Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/exceso-personal-la-administracion-publica-peru/>

Vargas, V., & Salazar, D. (2015). *XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Recuperado de:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B5AC8A66092F356F052580A9006687F7/\\$FILE/varespe.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B5AC8A66092F356F052580A9006687F7/$FILE/varespe.pdf).

Informes

Autor corporativo, informe gubernamental

Bernazza, C., Comotto, S., & Longo, G. (2015). *Evaluando en clave pública. Guía de indicadores e instrumentos para la medición de capacidades estatales*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2016). *Guía sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público: Guía para asesores jurídicos del Estado*. Lima, Perú. Dirección General de Desarrollo y Ordenamiento Jurídico

Tesis

Aguas Gaona, Leslie Carolina (2016). Tesis: *El desempeño laboral en el clima laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua*. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

Álvarez M., Herly C. (2015), Tesis: *El estrés laboral en el desempeño del personal administrativo de un núcleo universitario público*. Universidad de Carabobo, Venezuela.

Cancinos Kestler, Andrea María (2015), Tesis: *Selección de personal y desempeño laboral (Estudio a realizarse en Ingenio Azucarero de la Costa Sur)*. Universidad Rafael Landívar,

Guatemala.

Hernández Pérez, Tatiana María Alejandra (2016) Tesis: *Implementación de un manual para el reclutamiento y selección de personal en el Eco- Hostal Ministerio Verde.*

Universidad Rafael Landívar, ciudad de San Juan Chamelco, Alta Verapaz, Guatemala.

Mallqui Callalli, Giuliana Janet (2015), Tesis: *Optimización del proceso de selección e implementación de metodología técnica para la selección de personal operativo en una planta de confecciones de tejido de punto para incrementar la productividad.* Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

Posadas Gonzáles, Diana Carolina (2015), Tesis: *El Liderazgo Gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla.* Universidad Nacional de Trujillo. Piura.

Torres Córdova Edgar, Vásquez Zavala Diana (2017). Tesis: *Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad de Laredo.* Universidad Privada del Norte. Trujillo.

Material electrónico

Web oficial Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR. Recuperado de:

SERVIR Herramienta del Perú que crece: <http://www.servir.gob.pe/>

Web oficial Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).

Recuperado de:

<https://www.clad.org/congresos/congresos-antiores/xx-congreso>

Web oficial ECURED. Recuperado de:

https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral

Web oficial El Espectador. Recuperado el 21 de marzo de 2015 de:

www.elespectador.com/noticias/economia/realidad-laboral-del-sector-publico-colombiano-

articulo-550672

Web oficial El trabajo en equipo. Recuperado de:

<http://www.eltrabajoenequipo.com/Definicion.htm>

Web oficial Municipalidad Distrital de Carmen de La Legua - Reynoso. Recuperado de:

<https://www.municarmendelalegua.gob.pe/mclr/>

Web oficial Wikipedia. Recuperado el 7 de enero de 2017:

https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Alcaldes_de_Carmen_de_La_Legua-Reynoso