

# **ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN**

**MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**



**Propuesta de Mejora de los Procesos de Reclutamiento y  
Selección de Talento Humano en la Municipalidad Distrital Alto  
de la Alianza, Tacna, Perú 2022**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autor:**  
Bach. Herrera Gamboa, Paulo César

**Docente Guía:**  
Mtro. Díaz Zelada, Yván Francisco

**TACNA – PERÚ**

**2023**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

### **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco profundamente a mi Docente guía por su paciencia, sin sus palabras y cuidadosas correcciones, no hubiera podido lograr llegar a esta importante instancia. Gracias por su orientación y todos sus consejos que siempre tendré en cuenta en mi futuro profesional.

## **DEDICACION**

Dedico mi Tesis principalmente a Dios, por darme la fuerza necesaria para culminar esta meta, a mis padres, por motivarme a seguir siempre adelante, a Katia, mi amada esposa, por no soltar mi mano en todo este camino, a mis hijos, para que cada una de mis metas alcanzadas les quede como ejemplo.

## Índice General

Capítulo I .....	14
Antecedentes del Estudio .....	14
1.1 Título del tema .....	14
1.2 Planteamiento del problema: .....	14
1.3 Objetivos de la Investigación .....	15
1.3.1 Objetivo General .....	15
1.3.2 Objetivos Específicos .....	15
1.4 Metodología .....	16
1.4.1 Tipo y Diseño de Investigación .....	16
1.4.2 Población y Muestra .....	17
1.4.3 Unidad de Análisis y Unidad de Trabajo .....	18
1.4.4 Técnicas e instrumentos .....	18
1.4.5 Tratamiento y procesamiento de la información .....	19
1.4.6 Alcance y limitaciones .....	20
Capitulo II .....	21
Marco Teórico .....	21
2.2 Conceptualización de las variables .....	21
2.1.1. Gestión de talento humano .....	21
2.3 Análisis comparativo.....	38
2.4 Resultado de investigaciones .....	39
2.4.1 “PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA UNA SUB-ÁREA DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE AUDITORÍA Y CONSULTORÍA, febrero 2019, Karla Patricia Salazar Bernio.” .....	40
2.4.2 “IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA DE ACUERDO A LA LEY DE SERVICIO CIVIL, 2018, Jason Randall Gavilano Villegas” .....	41
2.4.3 Análisis crítico .....	42
Capitulo III .....	45
Marco Referencial .....	45
3.1 Reseña histórica .....	45
3.2 Filosofía Organizacional.....	45
3.3 Misión Institucional .....	46
3.4 Valores.....	46
3.4.1 Respeto.....	46

3.4.2	Honestidad .....	46
3.4.3	Responsabilidad.....	47
3.5	Diseño Organizacional .....	47
3.5.1	Concejo Municipal .....	48
3.5.2	Alcaldía .....	48
3.5.3	Gerencia Municipal.....	48
3.5.4	Gerencia de Administración .....	49
3.6	Servicios.....	49
3.6.1	Servicio de Limpieza pública .....	49
3.6.2	Servicios Operativos de control y fiscalización .....	49
3.6.3	Servicio de Tributos Municipales .....	49
3.6.4	Servicio de Baños de uso público.....	49
3.6.5	Servicio de registro vitales .....	49
3.6.6	Servicio de Seguridad Ciudadana.....	50
3.6.7	Servicio de Vaso de Leche.....	50
3.6.8	SISFOH .....	50
3.7	Diagnostico Organizacional .....	50
3.7.1	Factores Externos .....	50
3.7.2	Factores Internos.....	51
Capitulo IV	.....	52
Resultados	.....	52
4.1	Procedimientos metodológicos .....	52
4.2	Diagnóstico del Problema .....	52
4.2.1	Descripción del proceso de Reclutamiento y selección en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza.....	53
4.2.2	Proceso de Selección y reclutamiento en Municipalidad Distrital Alto de la Alianza .....	54
4.2.3	Diagnóstico del Área de Selección y reclutamiento de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza .....	59
4.3	Definición del problema .....	69
4.3.1	Indicadores de seguimiento.....	70
4.4	Diseño de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza.....	73
4.5	Mecanismo de control.....	78
4.5.1	Indicadores de seguimiento y control de Propuesta de mejora .....	79
4.6	Evaluación .....	80
4.7	Costo / Beneficio de Propuesta de mejora .....	80

4.7.1 Contratación de Personal .....	80
4.7.2 Materiales y equipo .....	81
4.7.3 Herramientas Informáticas .....	81
4.7.4 Análisis.....	81
Capítulo V.....	83
Sugerencias .....	83
Conclusiones .....	84
Bibliografía .....	85
Anexos.....	89

## Índice de Tablas

Tabla N° 01 Enfoque de contratación de personal ..... 23

Tabla N° 02 Proceso actual de selección y reclutamiento en MDAA ... 56

## Índice de gráficos

Gráfico N° 01 Proceso de selección de personal .....	26
Gráfico N° 02 Pasos en el proceso de selección.....	27
Gráfico N° 03 Proceso de selección de personal .....	29
Gráfico N° 04 Organigrama MDAA.....	47
Gráfico N° 05 Diagrama de flujo Proceso actual. ....	55
Gráfico N° 06 Difusión de convocatoria.....	61
Gráfico N° 07 Información de perfil .....	62
Gráfico N° 08 Resultado detallado de evaluación curricular .....	63
Gráfico N° 09 Resultado de evaluación curricular .....	64
Gráfico N° 10 Resultado de evaluación técnica.....	65
Gráfico N° 11 Competencias en entrevista personal .....	66
Gráfico N° 12 Expectativa en entrevista personal.....	67
Gráfico N° 13 Percepción sobre convocatoria .....	68
Gráfico N° 14 Indicador de seguimiento de capacitación.....	70
Gráfico N° 15 Indicador de seguimiento de cumplimiento de objetivos	71
Gráfico N° 16 Indicador de seguimiento de Renovación de contratos .	72
Gráfico N° 17 Diagrama de flujo Propuesta de mejora de MDAA. ....	75

## Resumen

La presente investigación se basa en la propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, se evidencio a través de encuestas y entrevistas, las dificultades que existen en estos procesos a la hora de seleccionar a los trabajadores y el puesto al que se postula cada uno de ellos. Al comienzo de la investigación, se identificó un problema de personal en el proceso de Reclutamiento y Selección, se confirmaron los supuestos y se decidió analizar las encuestas sobre la muestra seleccionada, y se encontró que un alto porcentaje de los encuestados no estaban satisfechos con la selección de personal, debido a la falta de cumplimiento de las expectativas y, sobre todo, del optimo desarrollo de las funciones del puesto, esto puso de manifiesto una serie de incongruencias en la calidad de los recursos humanos. La propuesta se encuentra enfocada en mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual ayudará a elegir en forma óptima el personal que se hará cargo de las funciones descritas en los Términos de referencias de cada convocatoria, ya que es importante que la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, cuente con el personal que tengan las competencias requeridas. Según esta Investigación la respectiva propuesta mejorará las falencias del proceso actual en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, con el fin de lograr estabilidad en su talento humano, teniendo en cuenta las metas y objetivos trazados a corto y largo plazo.

**Palabras claves:** Reclutamiento, Selección, Personal, Estrategias, Competencias, Talento humano, contratación, Inducción, evaluación de desempeño, Compensación, Clima Organizacional.

## Introducción

En los últimos años, a medida que ha aumentado la concentración de talento humano, los reclutadores y gerentes han centrado su atención en el capital humano. Se necesita algo de experiencia para comprender el impacto y los beneficios de una buena gestión del capital humano en una organización. Tal entorno ha creado la necesidad de atraer al mejor talento en el mercado laboral, aumentando la exigencia y demanda de este. Por lo tanto, se necesitan nuevas estrategias para atraer y reclutar talento de la manera más rápida y efectiva.

De esta manera, llegamos a un punto de convergencia donde tenemos que reclutar a los empleados de la manera más efectiva y rápida, y esto se desarrolla adecuadamente dentro de la Institución, lo que permite la mejora continua, y le da a la comunidad de Alto de la Alianza ventaja competitiva que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, a corto o a mediano plazo.

La presente Investigación consta de cinco capítulos:

El primer Capítulo denominado Antecedentes del Estudio que es la revisión de trabajos previos sobre el tema de investigación, aporta los datos de la investigación: muestra, población, resultados, validaciones entre otras.

El segundo Capítulo denominado Marco teórico se ha fundamentado la investigación, con el conjunto de ideas y teorías en donde se han identificado las fuentes primarias y secundarias de donde se sustenta la investigación, la información se encontró en libros, artículos científicos, tesis entre otros.

En el tercer Capítulo Marco Referencial se ha realizado la descripción de la Institución la cual se ha realizado la investigación, Misión Institucional, valores,

estructura orgánica además de un diagnóstico organizacional con aspectos internos y externos que determinan desempeño de las áreas de la Institución.

En el cuarto Capítulo Resultados se ha realizado el Diagnóstico del proceso de investigación para lo cual se ha realizado la Descripción, el Proceso de Selección y Reclutamiento de Personal; posteriormente se ha realizado el Diagnóstico del área de la cual se realizó la investigación con el detalle de una encuesta con sus respectivo análisis de resultados; definición del problema e indicadores de seguimiento de cumplimiento de objetivos; Diseño de mejora de proceso, indicadores y control de propuesta de mejora.

En el quinto Capítulo se ha realizado las sugerencias y conclusiones de la presente investigación.

## **Capítulo I**

### **Antecedentes del Estudio**

#### **1.1 Título del tema**

PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA, TACNA, PERÚ 2022

#### **1.2 Planteamiento del problema:**

La presente investigación se realiza con el propósito de proponer una mejora de los procesos de reclutamiento y selección de talento Humano en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, identificando los factores que influyen en el desempeño de las personas y proponiendo la mejora de los procesos de reclutamiento y selección en el campo de la gestión de talento humano.

La productividad de los Recursos humano ha sido el centro de atención desde el principio de la gestión moderna empresarial, pero ha cobrado especial importancia en las últimas décadas, considerando que el fundamento de las entidades son las personas o capital humano, quienes operan y modelan los procesos, que finalmente son la base que permite distinguir a la entidad y eventualmente pueden hacerla exitosa o conducirla al fracaso.

El reclutamiento y selección de personal es un aspecto esencial para una organización o empresa, a través del cual se pueden obtener trabajadores

de alto desempeño, el cual garantice el trabajo con eficacia, logrando así ofrecer competitividad.

En el presente estudio nos enfocaremos en el primer proceso de Talento Humano que es la selección e incorporación de nuevo personal, constituye el primer eslabón crítico en la Gestión de Talento humano de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza.

La propuesta contribuirá en el proceso de selección de personal incluyendo fases que actualmente son ignoradas y generan desorientación en los nuevos trabajadores seleccionados y a la vez demoras en los cumplimientos de obligaciones laborales y/o económicos, de esta forma permitiendo contar con personal idóneo dentro de la Municipalidad.

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer una mejora de la gestión de Talento humano en el proceso de reclutamiento y selección de personal, que permita proporcionar a la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, el recurso idóneo de Talento Humano en los puestos laborales.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de personal de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza.

- Diseñar una propuesta de mejora para el reclutamiento interno y externo en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza.
- Diseñar mecanismos para el seguimiento y control de la propuesta de mejora.
- Realizar un análisis costo/beneficio de la inversión necesaria para la puesta en marcha de la propuesta.

## **1.4 Metodología**

### **1.4.1 Tipo y Diseño de Investigación**

#### ***2.1.1.1. Tipo de Investigación***

Según (Sabino, 1992) “La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos.”

El tipo de investigación se ha determinado como descriptiva, se busca conocer las características de un proceso específico dentro de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza.

#### ***2.1.1.2. Diseño de Investigación***

Según (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014) ” Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables.”

El diseño de investigación se ha definido como no experimental y transversal, ya que las variables de estudio no fueron estimuladas, así como también se aplicará solo una vez el instrumento seleccionado durante la investigación.

## **1.4.2 Población y Muestra**

### **2.1.1.3. Población**

Según (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014) “Población es conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.”

La población está conformada por 100 colaboradores de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza Contratados bajo Decreto Legislativo N° 1057 durante el año 2021, la muestra que se considera es de 50, cuyo conjunto quedó delimitada con claridad y precisión en el problema de investigación e interrogante y en el objetivo general del estudio, según recomendación (Arias, 2006).

### **2.1.1.4. Muestras**

Según (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014) “Muestra es el Subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos.”

El tamaño de muestra se determina por la ecuación utilizada para una población infinita:

### **Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales**

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra  
Z= Nivel de confianza deseado  
p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)  
q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)  
e= Nivel de error dispuesto a cometer  
N= Tamaño de la población

De donde por aproximación al próximo mayor entero, consideramos una muestra de 50 trabajadores, margen de error 10% y nivel de confianza 95%.

## **1.4.3 Unidad de Análisis y Unidad de Trabajo**

### **2.1.1.5. Unidad de Análisis**

Trabajadores de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza

### **2.1.1.6. Unidad de Trabajo**

Sub-Gerencia de Personal

## **1.4.4 Técnicas e instrumentos**

### **2.1.1.7. Técnicas**

#### **1.4.4.1.1 Entrevista**

Según (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014)

“Entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).”

Las preguntas se hacen directamente al participante o participantes de la investigación, generalmente en

un lugar aislado, para obtener lo que piensan, sienten o experimentan, que luego se puede analizar estadísticamente o por otros métodos para procesar la verdad. Entrevistas abiertas, semi o no estructuradas (individuales y/o grupales) (D'Ancona, 1996)

#### **1.4.4.1.2 Encuesta**

La aplicación de un procedimiento estandarizado (cuestionario) para recabar información de una muestra amplia de sujetos (D'Ancona, 1996)

#### **2.1.1.8. Instrumentos**

#### **1.4.4.2.1 Cuestionario**

En la investigación por encuesta, la principal herramienta para la recopilación de datos es el cuestionario, que consiste en una lista de preguntas estándar que se leen en el mismo orden. La formulación de las preguntas es la misma para cada entrevistado, tipo de preguntas cerrada.

#### **1.4.4.2.2 Guion de entrevista**

El entrevistador preparará un guion y planificará como hará la entrevista.

### **1.4.5 Tratamiento y procesamiento de la información**

Según (Bernal, 2010) "Procesamiento de Información es procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como

finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos.“ Los datos obtenidos se procesarán en Software Excel Pivot y Power Bi para el análisis de resultados, los cuales se presentarán mediante tablas y gráficos.

#### **1.4.6 Alcance y limitaciones**

##### **1.4.6.1 Alcance**

El alcance del presente trabajo de investigación abarca al personal administrativo y funcionarios de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza que se encuentra ubicado en Av. Prolongación Pinto N. °1337, Distrito Alto de la Alianza, Provincia Tacna, Departamento de Tacna.

##### **1.4.6.2 Limitaciones**

La limitación del modelo propuesto se refiere a la barrera de acceso a la información que permita un diagnóstico de la Municipalidad del distrito Alto de la Alianza. Las dificultades para acceder a esta información pueden afectar negativamente el desarrollo de diagnósticos externos o diagnósticos internos.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Conceptualización de las variables**

##### **2.1.1. Gestión de talento humano**

(García Solarte, Sánchez de Roldán, & Zapata Domínguez, 2008), Define la gestión de personas como el apoyo estratégico y las actividades de apoyo de alta dirección, incluido un conjunto de políticas, planes, programas y actividades para crear y potenciar la recopilación de recursos, la formación, la motivación, la recompensa y la gestión Cultura organizacional y capital social con el objetivo de desarrollar a las personas necesarias para los diversos intereses que convergen dentro de la organización, así se equilibran para lograr efectivamente los objetivos.

Así también, (Chiavenato, 2008) La gestión de recursos humanos es uno de los campos más cambiantes y transformadores de los últimos años, no solo en aspectos tangibles y concretos, sino especialmente en aspectos conceptuales y no físicos.

Si bien el término de trabajo que desempeñan las personas en una empresa ha evolucionado con el tiempo, ahora se le conoce como talento de las personas; Muchos cambios y la aparición de nuevas herramientas de gestión están obligando a las organizaciones a gestionar adecuadamente el talento, que es un componente esencial de la organización, que le permite crecer, sobrevivir y tener éxito.

### **2.1.2. Reclutamiento**

Ante las nuevas tendencias en cuanto a la importancia y el valor del talento humano, se han desarrollado e integrado estrategias sobre cómo administrar los recursos humanos y desarrollar el talento humano para un mayor beneficio.

Basado en la experiencia de la Empresa HayGroup, se debe utilizar una estrategia de gestión del talento. Donde se debe identificar, atraer, retener y desarrollar el talento que es muy importante para que una organización entienda a sus empleados. Por ello, se ha mencionado la importancia de identificar y contratar personas con alto potencial para ocupar puestos de liderazgo. Asimismo, enfatizó la importancia de las necesidades del talento; esto significa una planificación de la demanda con prioridades y una cultura que apoye las necesidades de estos perfiles (Reforma, 2011).

Por lo tanto, reconocer la importancia del talento humano para la empresa, requiere el desarrollo e integración de procesos relacionados con el reclutamiento y selección de empleados. Esta gestión apoya la gestión de los recursos humanos y el desarrollo de los empleados involucrados en la empresa.

Otro aspecto de la gestión de reclutamiento y selección son las estrategias desarrolladas para reclutar empleados. Para determinar cuál usar, se analizaron tres factores: la facilidad

para desarrollar conocimientos relevantes, la urgencia de la situación y la necesidad de mantener a los empleados en el puesto. La posición y los factores de la industria en la empresa determinan el enfoque por el cual se contrata a los empleados. (Davenport, 2008).

**Tabla N.º 01 Enfoque de contratación de personal**

FACILIDAD DESARROLLO	URGENCIA	NECESIDAD DE RETENCIÓN	ENFOQUE SUGERIDO
Baja/Moderada	Baja/moderada	Alta	Contratar
Alta	Baja	Alta	Formar/desarrollar
Baja	Alta	Baja	Utilice temporeros o consultores
Baja/moderada	Moderada/alta	Baja	Fuente exterior

Fuente (Davenport, 2008)

Según el cuadro, se conectan los tres factores, lo cual nos da el resultado de qué estrategia de contratación debe adoptar. Así, la gestión del reclutamiento y selección se orienta de acuerdo con las necesidades y requisitos específicos.

### **2.1.2.1. Planeación de Reclutamiento y selección**

Un paso importante en la planificación para reclutar y seleccionar empleados es pronosticar la demanda de empleados en la empresa.

Los pronósticos de la fuerza laboral están directamente relacionados con las necesidades y

capacidades del negocio y están directamente relacionados con la planificación estratégica del negocio. De esta manera, se anticipan las necesidades de personal mientras se dirigen las operaciones comerciales. En la previsión de recursos humanos, los tres elementos de la previsión de la demanda, la previsión de la oferta y el equilibrio entre la oferta y la demanda están entrelazados y se gestionan adecuadamente. (Bohlander, 2018).

Los problemas de desempeño, eficiencia y desarrollo del personal se pueden evitar de esta manera al anticipar cómo ingresará el personal. Porque la organización ya cuenta con empleados potenciales que podrían ocupar los puestos necesarios a medida que surjan.

Cuando observa los pronósticos de su fuerza laboral, existe una herramienta útil para detectar tendencias. Esta herramienta es un método cuantitativo basado en la definición de indicadores organizacionales que sirven como criterio principal para evaluar la evolución de las tendencias. Luego, al tener el historial del tamaño de los empleados y divídalo por la métrica organizacional. Esto le da la productividad promedio de sus empleados. De esta

manera, se pueden hacer pronósticos simples usando las metas de cada año contra las métricas organizacionales establecidas. (Bohlander, 2018)

### **2.1.3. Selección de Personal**

Según (Snell & Bohlander, 2013), define la selección como el proceso de selección de personas con la preparación necesaria para ocupar un puesto existente o propuesto. El proceso de selección debe comenzar con el análisis del puesto. La investigación muestra que una especificación de trabajo clara y completa ayuda a los entrevistadores a distinguir entre candidatos calificados y no calificados y reduce los efectos del sesgo y el sesgo del entrevistador. La cantidad de pasos en el proceso de selección y su orden dependen no solo de la organización, sino también del tipo y nivel de los puestos que se cubren.

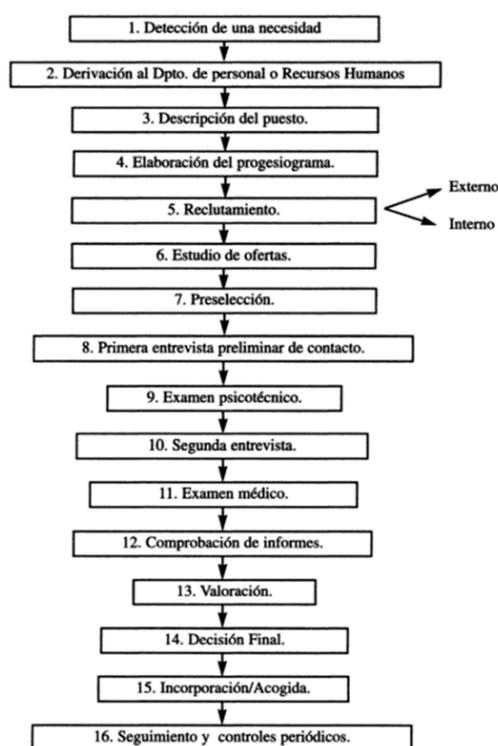
(Chiavenato, 2008), La selección se define como la búsqueda del candidato más idóneo para un puesto vacante entre los candidatos contratados, con el fin de mantener o mejorar la eficacia y eficiencia del personal y la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección intenta resolver dos problemas fundamentales:

1. Adecuación de la persona al trabajo.

## 2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Las empresas quieren asegurarse de que la selección de empleados sea efectiva, eficiente y contribuya al logro de las metas establecidas, sin embargo, depende del tipo de organización e industria para llevar a cabo el proceso.

**Gráfico N° 01 Proceso de selección de personal**



Fuente: (Nebot Lopez, 1999)

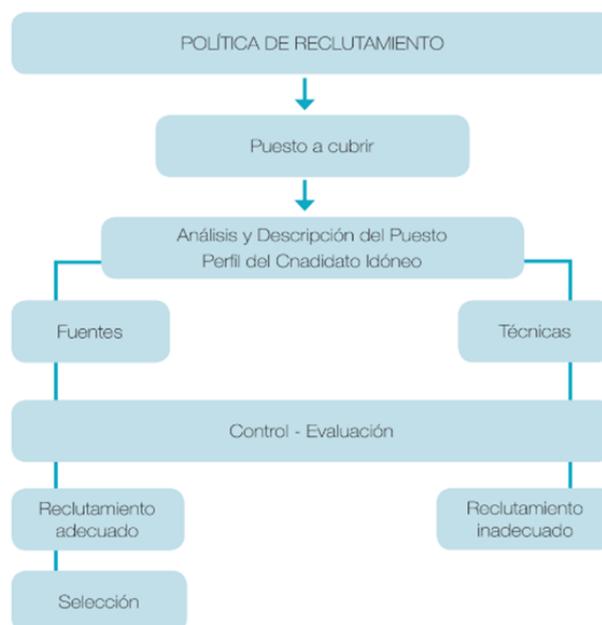
### 2.1.3.1 Pasos en el proceso de selección

(Werther, 1995), Se refieren al número de etapas del proceso de selección y su orden. Esto depende no solo de la institución, sino también del tipo y nivel de la vacante. Cada paso debe ser evaluado por su contribución al proceso. La figura 2 muestra los pasos que típicamente componen el proceso de selección. No todos

los solicitantes pasan por todos estos pasos. Algunas personas son rechazadas en la entrevista preliminar, otras después de la prueba.

Como se muestra en el gráfico 2, las organizaciones obtienen información de los solicitantes utilizando una variedad de medios, incluida la recopilación de currículums, la solicitud de empleo, las entrevistas, las evaluaciones médicas y la realización de evaluaciones. No todos los pasos son obligatorios para los candidatos internos. Sin embargo, algunos expertos argumentan que los candidatos internos y externos deben recibir el mismo trato. Esto da confianza a los líderes y empleados de la empresa de que el proceso es justo e injusto.

**GraficoN° 02 Pasos en el proceso de selección**



Fuente (Amo Arturo, 2019)

(Chiavenato, 2008), indica que el proceso de selección consta de varias fases consecutivas que deben superar los candidatos.

En algunos casos se aplican múltiples métodos de selección y las opciones son muchas y dependen del perfil y complejidad del puesto a cubrir.

Una vez que se toma la decisión final de admisión, los candidatos deberán realizar examen médico y verificar su perfil sea personal y profesional.

El objetivo principal es seleccionar la persona o candidato idóneo en función de las necesidades de la organización. No todas las Organizaciones siguen un mismo proceso o pasos para reclutar empleados, pero todas reconocen que este proceso es muy importante y exitoso.

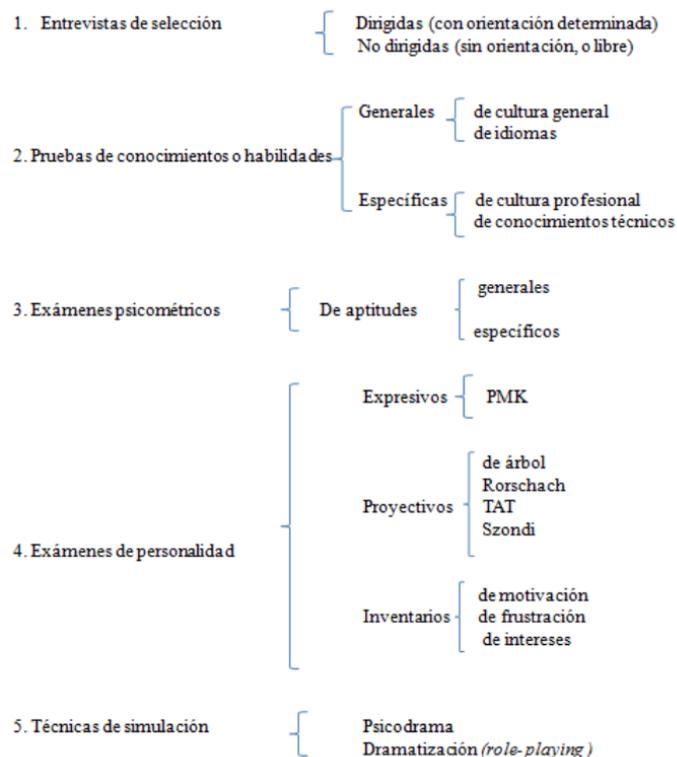
(López-Fé y Figueroa, 2002), La selección de personal implica el uso de técnicas apropiadas para determinar quiénes, entre otros, son los más idóneos para cumplir las funciones y actividades propias del puesto al que están asignados, con base en sus capacidades y cualidades individuales, indica que contiene procesos que, Satisfacción para el propio empleado y la empresa que lo emplea.

### 2.1.3.2 Técnicas de selección

(Chiavenato, 2008), proporciona técnicas de selección, técnicas similares se utilizan para recopilar información sobre los candidatos, una buena selección de estas técnicas ayudará en la selección del candidato ideal. En el proceso de selección, los métodos pueden combinarse en etapas sucesivas según la exactitud y precisión deseadas.

Estas técnicas mejoran el conocimiento de los candidatos y proporcionan herramientas eficientes y estandarizadas que facilitan el proceso de selección y evaluación. Las técnicas se clasifican en 5 grupos:

**Gráfico N° 03 Clasificación de las técnicas de selección**



Fuente: (López-Fé y Figueroa, 2002)

### **2.1.3.3 Efectos de la selección de personal en la organización**

(Chiavenato, 2008), menciona que, la selección de personal tiene importantes y grandes resultados para la organización:

1. “Adaptación y satisfacción con el puesto de trabajo.
2. Mejora en la productividad
3. Estabilidad y permanencia de los empleados.
4. Mejora en el clima organizacional.
5. Menor Inversiones en capacitación.
6. Máximo aprovechamiento del trabajo, habilidades y aptitudes de cada persona.
7. Lograr tener éxito en el puesto de trabajo.
8. Potencializar el conocimiento para que las actividades realizadas sean las más adecuadas para cada persona.
9. Perder a talentos potenciales por mala ubicación en el cargo.”

(Gimeno, 2014), Señaló que las malas contrataciones, las malas elecciones tienen consecuencias directas y medibles para las empresas.:

El impacto de las elecciones en una organización puede ser positivo cuando los empleados contribuyen activamente al logro de metas y objetivos, pero las malas elecciones pueden tener graves consecuencias

negativas. Es más importante porque se trata de tiempo, dinero, ambiente de trabajo e imagen corporativa.

(Wald, 2014), Aquí hay 10 errores de contratación que suelen cometer las pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente del puesto solicitado.

Se debe seguir un proceso sistemático al contratar y encontrar al empleado adecuado para el trabajo. Esto aumenta la productividad, la lealtad y el compromiso para ayudarlo a alcanzar sus objetivos.

#### **2.1.4. Rotación de Personal**

(Snell & Bohlander, 2013) La rotación de empleados es el número de empleados que dejan una organización y cómo esto afecta la productividad y la competitividad en el mercado. Los despidos generan costos directos e indirectos para las organizaciones.

(Flores, Abreu, & Badii, 2008) sostiene que la rotación de empleados se puede atribuir a factores internos o externos de la organización y cómo esto afecta el comportamiento de los empleados. Hay factores externos que incluyen la oferta y la demanda de trabajo, y los factores internos son la política salarial de la organización.

#### **2.1.4.1. Cálculo de la tasa de rotación de personal**

(Snell & Bohlander, 2013), sugiere la siguiente fórmula para calcular las tasas de la rotación de personal:

#### **Figura N° 05 Formula cálculo de tasa de rotación**

$$\frac{\text{Número de separaciones durante el mes}}{\text{Número total de empleados a mediados del mes}} \times 100$$

Fuente: (Snell & Bohlander, 2013)

#### **2.1.4.2. Determinación de los costos de la rotación de personal**

El reemplazo de empleados es una cuestión de tiempo y dinero, ya que se deben considerar los costos de iniciar, reemplazar y capacitar a los nuevos empleados. Estos costos oscilan entre dos y tres veces el salario mensual de un empleado que se jubila, pero no tienen en cuenta los costos indirectos, como la pérdida de productividad y las malas condiciones laborales que afectan a los trabajadores. (Snell & Bohlander, 2013)

Mientras que (Caldas, Lacalle, & Carrión, 2012), La rotación de empleados está destinada a medir el flujo de trabajadores dentro y fuera de una empresa.

La rotación de empleados representa el valor porcentual del número de empleados que fluctúa con respecto al número medio de empleados de la empresa.

### **2.1.4.3. Efectos de la rotación de personal en la organización**

Para (Hamel, 2008), Las empresas creen que necesitan contratar y capacitar a los empleados para realizar ciertas funciones. Es fundamental para cualquier organización los colaboradores que hacen posible el éxito. Del mismo modo, pueden estar separados por diversos factores personales y/o profesionales. La tasa de rotación de empleados representa el número de empleados que se requieren para unirse a la empresa. La rotación alta puede conllevar consecuencias graves como:

1. Reducción de productividad.
2. Perdida de cliente por falta de empleados.
3. Altos costos de contratación y capacitación.
4. Reducción de utilidades.

#### **2.1.4.3.1. Ventajas**

1. Personal joven.
2. Pago de salarios menores.

3. Indemnizaciones bajas.

4. Personal capacitado.

#### **2.1.4.3.2. Desventajas**

1. Represente un costo elevado.

2. Se incurre en costos de desvinculación, tiempos perdidos, costos por proceso de Selección, Contratación, Capacitación y costo de aprendizaje del nuevo empleado.

3. Mala imagen de la organización por efecto de la alta rotación.

4. Pérdida de talentos y conocimiento.

#### **2.1.4.4. Relación de la selección de personal en la rotación**

(Escobedo Muñoz, 2013), Sostiene que es importante para todas las empresas mantener a sus empleados en trabajos estables. Esto se debe a que es la garantía del desempeño de la empresa, y por lo tanto los ingresos no son la razón, sino la influencia de la empresa. Factores externos e internos relacionados directamente con los empleados.

(Reyes, 2005), La tasa de rotación se define como el número total de trabajadores que se van y se incorporan en comparación con el número total de empleados en la empresa

Controlar la rotación de empleados es tan importante para lograr los objetivos comerciales que todo el conocimiento y la experiencia obtenidos se pierden cuando dejan la organización. Debido a este control, los beneficios de los empleados deben estar alineados con los objetivos organizacionales para lograr beneficios que aseguren la satisfacción de los empleados y la organización.

#### **2.1.4.5. Acciones de control de la rotación**

(López, 2011), Sugiera formas de reducir la rotación de empleados en función de:

1. “Diseñar un programa de inducción.
2. Diseñar un sistema de Evaluación de méritos.
3. Lograr que la Misión y la Visión sea conocida, aceptada y sentida como propia por parte de los trabajadores.
4. Implementar un Sistema de valores.
5. Asegurar que departamentos cuenten a tiempo con los recursos materiales que

utilizan pagando en tiempo y forma a los proveedores.

6. Cultivar una cultura del cliente interno.
7. Cultivar una cultura de sinergia.
8. Mejorar el comedor y la comida de empleados, La idea es que sea un lugar agradable, cómodo, y placentero.
9. Modificar el sistema retributivo. Los sueldos competitivos con respecto al mercado. Establecer un sistema de premios basado en dos enfoques:
  - Premiar por objetivos departamentales alcanzados (premiar trabajo en equipo).
  - Premiar el desempeño individual
10. Capacitación constante a todo el personal directivo sobre liderazgo situacional, manejo de conflictos y trabajo en equipo.
11. Capacitación sobre administración del tiempo.
12. Organización de torneos deportivos internos.
13. Elaborar un reglamento con la participación de toda la plantilla laboral.
14. Crear un buzón de sugerencias y quejas para empleados.

15. Diseñar planes de carrera.
16. Dotar a los trabajadores de empowerment (apoderamiento). Mejorar el organigrama para que realmente marque de forma muy clara las líneas de autoridad y los canales de comunicación, adecuadas e idóneas para la entidad.
17. Implantar un esquema de contratación que brinde seguridad para los empleados.
18. Optimizar el proceso de selección.
19. Elaboración, uso y actualización constante de un inventario de RH.”

Por otro lado, (Rivera, 2015), menciona 6 pasos para evitar una alta rotación de personal:

1. “Identificar la causa principal de rotación
2. Desarrollar una propuesta que reduzca la rotación
3. Implementar cambios
4. Mejorar las condiciones del área de trabajo
5. Reconocimiento profesional
6. Hacer una oferta de retención.”

Implementar un plan o programa efectivo para minimizar la rotación de empleados es

una tarea abrumadora, pero puede traer muchos beneficios a su organización ya que crea lealtad, compromiso y motivación en el desempeño de los empleados y esto se refleja en la productividad.

## 2.2 Análisis comparativo

Definición	Autor	Definición	Comentario
Reclutamiento	(Louart, 2005)	“Reclutamiento comprende una serie de actividades planificadas por la gerencia de recursos humanos a los fines de ejecutar el proceso de captación del personal idóneo, para ocupar los cargos dentro de las estructuras organizacionales de las empresas e instituciones”	Conjunto de varias actividades que realiza RRHH para captar personal idóneo a los puestos convocados.
	(Chiavenato, 2008)	“Es un conjunto de técnicas o procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la Organización”	Es un medio para encontrar a la persona adecuada durante el proceso de reclutamiento
	(Alles, 2006)	“Comprende los pasos referidos a identificar e interesar a candidatos para llenar las vacantes de la organización.”	Encontrar candidatos que culmina cuando se recepciona solicitudes de empleo.
Selección	(Louart, 2005)	“Proceso del cual se incluye trabajadores más aptos y mejor capacitados para desempeñar con eficiencia los puestos vacantes.”	Procedimiento que elige a personal capacitado y apto para desempeño eficiente de plazas propuesta.
	(Alles, 2006)	“Son procedimientos realizados por RRHH utilizados para determinar la persona quien posee los requerimientos de educación y conocimiento adecuado, necesario para el eficaz desempeño de un puesto laboral.”	Procedimiento que permite elegir a la persona idónea con formación y capacitaciones acorde a las necesidades de la empresa.
	(Villegas, 2006)	“Es proporcionar el personal más idóneo para cubrir las vacantes de la empresa”	Elegir al personal idóneo para cubrir la plaza solicitada.

Estos dos conceptos se vinculan para formar un nuevo proceso de selección de talento. Primero, el reclutamiento se realiza para atraer candidatos interesados en trabajar para la organización. Luego aplicamos técnicas de selección de talentos para analizar cualitativamente a los candidatos e, idealmente, contratar expertos.

Comprender la diferencia entre estos dos conceptos le permitirá desarrollar sus propias metodologías y mejorar la calidad general del proceso de selección. Este es el inicio para armar un equipo de empleados motivados que vistan la camisa de la empresa y trabajen para lograr todas las metas establecidas por la gerencia. Para ello, debemos recordar que hay muchos otros criterios que deben tenerse en cuenta además del currículum perfecto. El ajuste organizacional es un concepto que se está volviendo cada vez más popular en el campo de los recursos humanos, ya que se refiere a la capacidad de un candidato para definir los valores de una empresa.

Finalmente, si un profesional no se identifica con la misión, visión y valores de la organización, es mucho más probable que decaiga rápidamente, se debe tener en cuenta los ideales generales definidos por la dirección general, el perfil de empleados que han trabajado en la empresa, y cómo se configura el diagrama.

### **2.3 Resultado de investigaciones**

En la presente investigación se ha realizado el Análisis de dos Investigaciones relacionadas al tema de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.

**2.4.1 “PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA UNA SUB-ÁREA DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE AUDITORÍA Y CONSULTORÍA, febrero 2019, Karla Patricia Salazar Bernio.”**

**2.1.2.2. *Análisis***

La presente investigación incorpora el assessment center o centros de selección como métodos de evaluación que ponen a prueba las competencias requeridas de los candidatos para determinadas vacantes. Cuando se aplica como una entrevista, una prueba psicológica o una prueba de habilidad individual, el método es solo un 15% eficiente y preciso. Sin embargo, es probable que la combinación de estos diferentes métodos para completar el proceso de selección sea más eficiente, aumentando la precisión del proceso hasta en un 70 %.

La investigación concluye la importancia de realizar un correcto levantamiento de información para la elaboración del perfil del candidato de los procesos de selección, consiguiendo características que se buscan y requerimientos específicos.

Importancia de difusión de las convocatorias a través de diferentes medios de comunicación físico y/o virtuales.

Creación de Base de datos de postulantes para búsquedas dinámicas.

Técnica de evaluación assement center para selección de mayor numero de postulantes en menor tiempo.

Las mejoras propuestas en la investigación concluyen que existiría un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa en estudio por la disminución de tiempo del proceso e incorporación de profesionales especializados.

**2.3.1 “IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA DE ACUERDO A LA LEY DE SERVICIO CIVIL, 2018, Jason Randall Gavilano Villegas”**

**2.1.2.3. *Análisis***

La presente investigación se basó en enfoque cualitativo, ya que se caracterizó más en lo descriptivo de la utilización de regímenes laborales en los distintos procesos de selección.

El propósito de este estudio fue diagnosticar las etapas utilizadas en el proceso de selección de personal e identificar problemas en el desarrollo de los procesos mencionados en cuanto al uso de D.L. Número 276.

El estudio finalizó con una conciliación de los distintos procesos de selección en marcha y sugirió, además de la inversión, la implementación de un proceso de reclutamiento externo para innovar y enriquecer la reserva de talento de la Institución, además de las inversiones en capacitación y desarrollo de personal.

El instrumento para la ejecución de los procesos se considere el Manual de Perfiles de Puestos donde se encuentra detallado las exigencias que deben cumplir los candidatos al cargo.

Importancia en difusión de convocatorias por medios locales físicos o virtuales.

La investigación concluyó que el uso de técnicas de selección no estaba claro porque se realizaron encuestas y las respuestas desconocían las mismas, pero cuando se explicó cuáles eran estas técnicas de selección, los entrevistados respondieron si correspondía.

### **2.3.2 Análisis crítico**

A medida que la sociedad sufre cambios drásticos, las organizaciones deben estar atentas para satisfacer las necesidades necesarias. Como tal, el proceso de contratación y selección no debe ser un proceso a la ligera o moderadamente.

Por lo tanto, las visiones tradicionales del proceso de contratación y selección deben seguir considerándose comportamientos específicos de la organización, y estos procesos deben integrarse como parte integral de la vida y el crecimiento de la organización.

Si el proceso de selección de personal no es adecuado, la designación de un trabajador desafortunado para el puesto de trabajo puede resultar en una menor productividad de la organización y la imposibilidad de alcanzar los objetivos deseados. No tiene sentido desarrollar una filosofía empresarial si no tiene una estructura de gobierno que la respalde.

Se han publicado diversos estudios en relación con Reclutamiento y selección de personal en empresas privadas y escasamente en Instituciones públicas, las cuales coinciden en la necesidad de mejoras de procesos de Reclutamiento y selección de personal para encontrar al candidato idóneo que ocupe el puesto requerido. A nivel de instituciones públicas resulta casi letra muerta las normas que estipulan el cumplimiento de procesos de selección Directiva N° 004-2021-Servir/GDSRH bajo el régimen N° 30057 Ley Servicio Civil, debido a que solo se aplica a instituciones que se han incorporado al Servicio civil y solo recomendación a Instituciones que no forman parte de Servicio Civil, El estado Peruano cuenta con mas de 1500 Instituciones Públicas y

actualmente 369 se encuentran en proceso de tránsito hacia el Servicio Civil.

Los procesos de Selección y reclutamiento en las Instituciones públicas según las investigaciones se basan específicamente en trámite formal y no específico, debido a que los postulantes escasamente son seleccionados por conocimientos y/o idoneidad al puesto que postulan, sino por afinidad a grupos políticos o amistad de algún funcionario.

## **Capítulo III**

### **Marco Referencial**

#### **3.1 Reseña histórica**

Con Decreto Ley N° 23828 de 1984, se crea en el departamento de Tacna el distrito Alto de la Alianza. La población de Alto de la Alianza tiene sus raíces principalmente en la migración del departamento de Puno, Moquegua, Arequipa y de la zona andina de Tacna. La identidad de un pueblo se revela a través de una variedad de costumbres y tradiciones que son traídas y preservadas de donde provienen. En Alto de la Alianza, estas prácticas se mantienen con mayor fuerza durante las celebraciones de carnavales, Fiesta de las Cruces y en la festividad en honor de la Santísima Virgen de Copacabana, patrona del distrito. En los últimos años, las actividades principales de los pobladores alto aliancistas están relacionadas a brindar los servicios de transporte, alimentación y hospedaje además dedicarse al comercio en diferentes rubros.

#### **3.2 Filosofía Organizacional**

La Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, representa al pueblo, promoviendo la adecuada prestación de servicios públicos y desarrollo sostenible:

- Promueve el desarrollo humano.
- Promover la participación y uso de los servicios de salud y espacios públicos por parte de los grupos vulnerables, especialmente adultos mayores, mujeres embarazadas, niños y personas con discapacidad.

- Utilizar las tecnologías de la información y el gobierno electrónico para facilitar una gestión moderna y eliminar las barreras burocráticas y los mecanismos de acceso a la información.
- Mejorar la calidad del medio ambiente al promover la introducción de tecnologías limpias y el uso de energías renovables.

### **3.3 Misión Institucional**

Alto de la Alianza es una Municipalidad gestora con criterio de inclusión y participativa para el progreso y desarrollo de Distrito, a través de la construcción de bienes, servicios y programas que promueven actividades económicas, sociales, culturales y ambientales, que satisfagan las necesidades y aspiraciones de los habitantes del Distrito.

### **3.4 Valores**

Los Valores de la Municipalidad son pautas, referentes y directrices de la actuación de los servidores municipales, que inspiran su desempeño hacia el cumplimiento de la misión y visión institucional.

#### **3.4.1 Respeto**

Los trabajadores Municipales se desempeñan con consideración y respeto a sus compañeros y vecinos en el desarrollo del trabajo diario.

#### **3.4.2 Honestidad**

Comportamiento con la verdad, lealtad, normas éticas y conducta moral en el desarrollo de las actividades diarias.

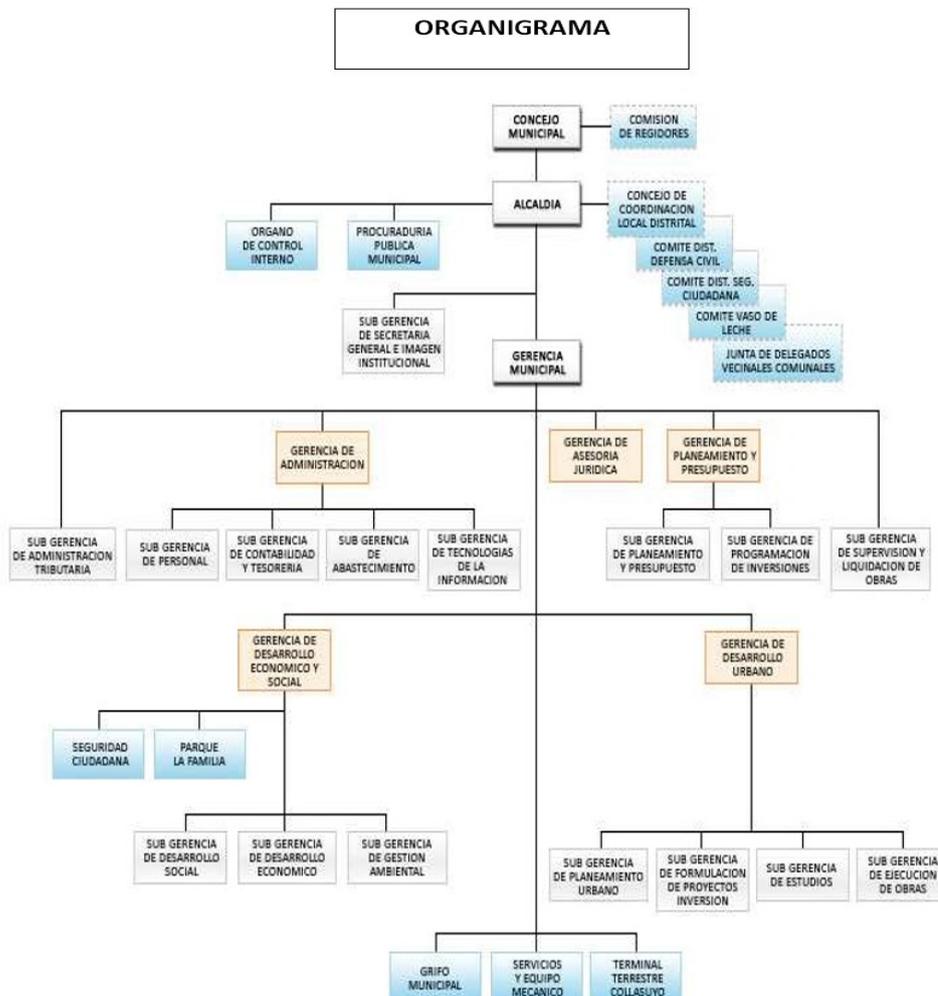
### 3.4.3 Responsabilidad

Conciencia de cada trabajador Municipal que permite reflexionar, gestionar y evaluar sus acciones buscando constantemente el compromiso y la eficiencia en la gestión municipal.

### 3.5 Diseño Organizacional

La Estructura Organizacional de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza es la siguiente:

Gráfico N° 04 Organigrama



fuelle MDAA

### **3.5.1 Concejo Municipal**

“El concejo municipal, provincial y distrital, está conformado por el alcalde y el número de regidores que establezca el Jurado Nacional de Elecciones, conforme a la Ley de Elecciones Municipales. El concejo municipal ejerce funciones normativas y fiscalizadoras. (Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 27972 – Artículo 5)”.

Concejo Municipal está conformado por:

Alcalde

1ra Regidora

2do Regidor

3er Regidor

4ta Regidora

5to Regidor

6to Regidor

7mo Regidor

### **3.5.2 Alcaldía**

El alcalde es el representante legal del municipio y es la máxima autoridad administrativa.

### **3.5.3 Gerencia Municipal**

La administración municipal está bajo la dirección y responsabilidad del gerente municipal, funcionario de confianza a tiempo completo y dedicación exclusiva designado por el alcalde, quien puede cesarlo sin expresión de causa.

### **3.5.4 Gerencia de Administración**

Es el órgano de apoyo encargado de brindar al municipio el apoyo administrativo necesario a través de la gestión de recursos humanos y logística, la prestación de servicios generales y la dirección de gobierno, Digital e Innovación, así como la gestión de proyectos dentro el marco regulatorio actual.

#### ***2.1.2.4. Sub-Gerencia de Personal***

Es la Sub-Gerencia que gestiona todo lo relacionado con personas que laboran en la Organización, esto estaría incluido con reclutamiento, selección, contrataciones, inducción, formación, capacitaciones, nóminas, negociación y despidos. Es el área de vital importancia en toda organización sea Pública o Privada.

## **3.6 Servicios**

La Municipalidad presta diferentes servicios a la población del Distrito:

**3.6.1** Servicio de Limpieza pública

**3.6.2** Servicios Operativos de control y fiscalización

**3.6.3** Servicio de Tributos Municipales

**3.6.4** Servicio de Baños de uso público

**3.6.5** Servicio de registro vitales

- Nacimientos
- Defunciones
- Matrimonios
- Divorcios

**3.6.6** Servicio de Seguridad Ciudadana

**3.6.7** Servicio de Vaso de Leche

**3.6.8** SISFOH

### **3.7 Diagnostico Organizacional**

Se ha desarrollado el diagnostico Organizacional, teniendo en cuenta aspectos internos y externos que determinan desempeño de Recursos Humanos de la Municipalidad. Se ha aplicado la metodología FODA (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas) con la participación de los principales actores del gobierno local.

#### **3.7.1 Factores Externos**

##### **3.7.1.1 Oportunidades**

O-1 Ubicación estratégica y espacio geopolítico optimo.

O-2 Mercado laboral joven

O-3 Políticas de Estado orientadas al mejoramiento de la eficiencia y eficacia, en Gestión Municipal y en materia de fomento de las inversiones.

O-4 Prácticas y parámetros para el desarrollo laboral.

##### **3.7.1.2 Amenazas**

A-1 Crisis política y económica Nacional

A-2 Cambio de leyes laborales

A-3 Falta de competitividad salarial

A-4 Candidatos sin competencias idóneas

## **3.7.2 Factores Internos**

### **3.7.2.1 Fortalezas**

- F-1 Conocimientos en reclutamiento y selección de personal
- F-2 Equipo de trabajo motivados a la mejora.
- F-3 Equipo enfocado en mantener relaciones positivas con la sociedad
- F-4 Baja conflictividad laboral

### **3.7.2.2 Debilidades**

- D-1 Reclutamiento y selección de personal deficiente
- D-2 Evaluación y desarrollo de personal deficiente
- D-3 Poca claridad en funciones de los empleados.
- D-4 Falta de presupuesto.

## **Capítulo IV**

### **Resultados**

#### **4.1 Procedimientos metodológicos**

La presente investigación ha sido realizada utilizando métodos descriptivos por lo que se denomina investigación descriptiva y es cualitativa ya que tiene por objeto de estudio el comportamiento en su ámbito natural, no experimental y transversal ya que se realizó consulta de opinión pública sobre el tema de Reclutamiento y selección y poder determinar una posición en común.

#### **4.2 Diagnóstico del Problema**

En este Capítulo se realiza una descripción y análisis del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. Para ello, se explica el funcionamiento del proceso y características en la empresa.

De igual manera, se analiza el funcionamiento del proceso, incluyendo etapas y tiempos relevantes, actores y factores externos.

Finalmente, se realizan diagnósticos de proceso para evaluar y señalar los problemas que existen en el proceso, reduciendo la eficiencia y evaluando el tiempo de trabajo perdido.

#### **4.2.1 Descripción del proceso de Reclutamiento y selección en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza**

El proceso de Reclutamiento y Selección se encuentra dentro de la Sub-Gerencia de Personal de la MDAA, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de personal en la Institución. Ella, al tratarse en este caso de investigación la Institución brinda servicio a la comunidad con una sede principal, genera necesidades de distintas áreas con personal con diversos perfiles.

La dinámica relacionada al trabajo en la Institución en estudio, es importante para entender el proceso de reclutamiento y selección, por ello, a continuación, se expone un gráfico de cómo se da la relación de la Sub-Gerencia de Personal, en específico la del proceso de ingreso de personal, con las diferentes áreas que maneja la Institución.

En la Institución, cada Gerencia posea diferentes Sub-Gerencias y áreas funcionales, las cuales manejan diferentes proyectos y/o unidades operativas, es así como cada Gerencia realiza la coordinación de personal requerido por sus unidades, produciéndose así el requerimiento de personal interno al proceso de reclutamiento y selección.

El área de reclutamiento y selección; realiza el servicio de incorporación de personal en respuesta a la demanda de personal de las diferentes áreas, siendo estas el cliente interno al cual es atendido.

Cabe señalar que existe un completo sistema de gestión de RR.HH. que incluye atracción de talento, desarrollo y capacitación del capital humano, retención de empleados y cultura de gestión para satisfacer las necesidades de RR.HH. Estas áreas apoyan proyectos y negocios, crean valor y apoyan a los empleados, el recurso más importante de una empresa.

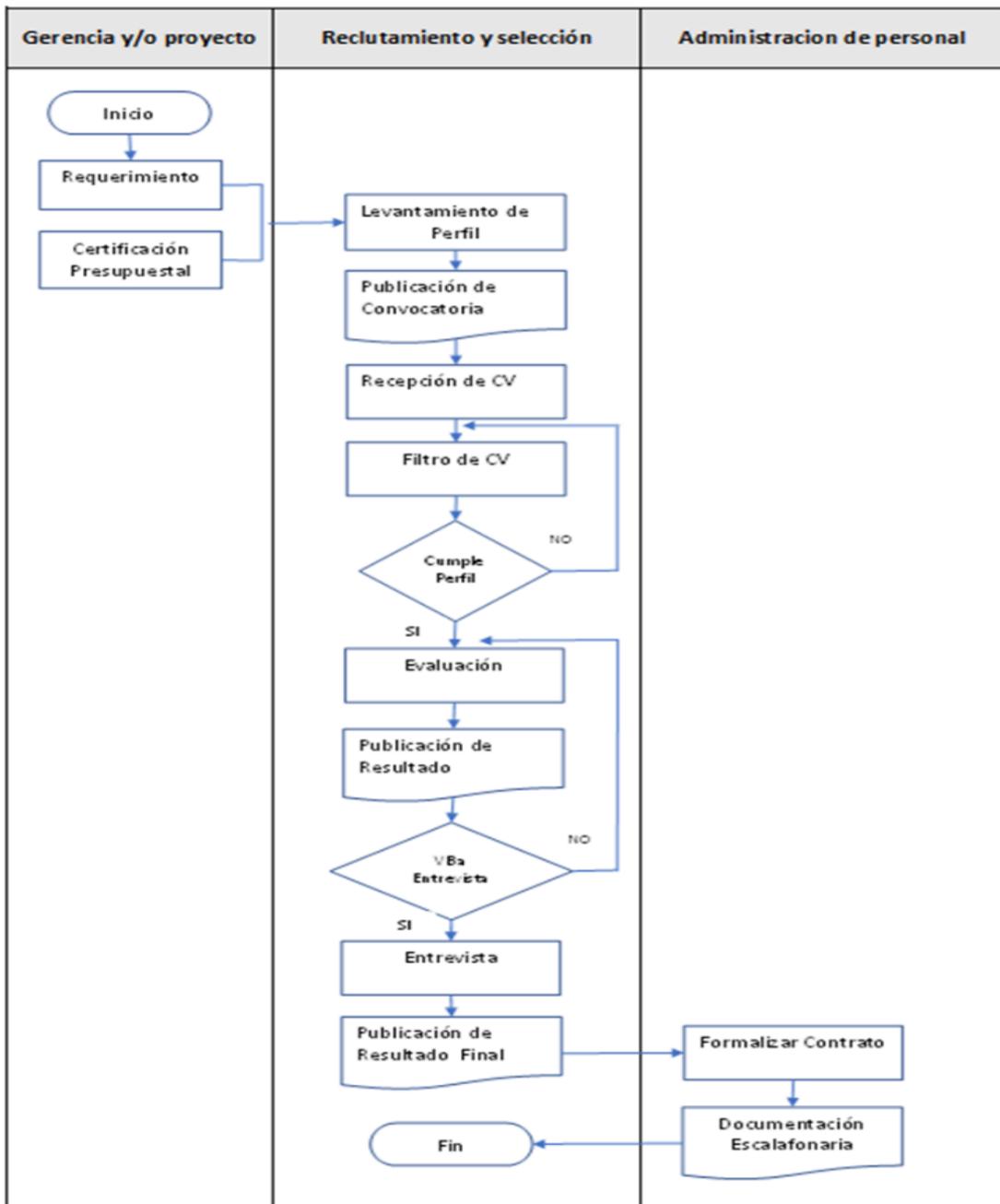
#### **4.2.2 Proceso de Selección y reclutamiento en Municipalidad**

##### **Distrital Alto de la Alianza**

Analizando el área de Reclutamiento y Selección en sí, se describe en Reclutamiento y selección. Para ello, a continuación, se presenta un diagrama de flujo de las actividades realizadas en esta área, sus interrelaciones entre sí y cuándo se desarrollaron los procesos.

Gráfico N° 05

Diagrama de flujo Proceso actual de reclutamiento y selección en MDAA



Fuentes: Elaboración propia

A partir del Diagrama de flujo se enlistan las actividades del proceso

1. Lanzamiento del requerimiento
2. Publicación de convocatoria

3. Evaluación de CV
4. Publicación de evaluación
5. Entrevista técnica
6. Publicación Resultado final
7. Firma de contrato

Otra forma de entender el proceso y los pasos seguidos es la siguiente tabla, que muestra los detalles de cada paso y su clasificación según la etapa de ejecución.

Tabla N.º 02 Proceso actual de selección y reclutamiento en MDAA

Áreas funcionales	Adm. de Personal	Reclut.	Selección
1. Lanzamiento del requerimiento de ingreso			
1.1 Requerimiento			
1.2 Certificación Presupuestal			
2. Levantamiento de perfil			
2.1 Publicación de Convocatoria			
2.2 Recepción de CV			
2.3 Filtro de CV			
3. Evaluación de CV			
3.1 Publicación de Resultado			
3.2 Entrevista Técnica			
3.3 Publicación de Resultado			
4. Formalizar Contrato			
4.1 Documentación Escalafonaria			

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 02, se puede observar el proceso de Reclutamiento y Selección en dos fases, la búsqueda de candidatos con la publicación de convocatoria y el proceso de evaluación e incorporación a la Municipalidad. Siendo la Sub-Gerencia de Personal, la que inicia el lanzamiento del requerimiento.

La sección anterior brinda la oportunidad de evaluar el proceso en dos etapas, lo que permite analizar el proceso de integración de los empleados municipales. Cada aspecto del proceso se explica detalladamente a continuación.

#### **4.2.2.1 Reclutamiento**

Primero, la búsqueda empieza una vez realizado el requerimiento por el área usuaria, este requerimiento se ve originado a partir de, Requerimientos Individuales y candidatos propuestos. Vale la pena señalar como este último tipo de requerimientos saltan actividades de reclutamiento siendo necesario solo su filtro para garantizar que cumpla los requisitos necesarios para el puesto y realmente ingresa al reclutamiento, es decir evaluaciones directas con el candidato.

Luego, se busca en la base de datos interna los requisitos requeridos, que se buscan en los perfiles especificados, y los candidatos se filtran al archivo más adecuado para el trabajo solicitado. En esta base de datos se almacena información de personal actualmente con vínculo laboral, aquellos que se han almacenado por postulaciones y propuestas pasadas.

Se procede con la publicación de la convocatoria en la WEB Institucional y Organismos Públicos que los requiera con fines de Transparencia, posteriormente se recepción Curriculum según cronograma establecido y se procede al filtro de candidatos que postulan

#### **4.2.2.2 Selección**

Iniciando la fase de evaluación de candidatos a la Municipalidad, los candidatos deben pasar por algunas evaluaciones, iniciándose por evaluación curricular, en la cual se verifica el cumplimiento al perfil, estudios, experiencia, competencias, etc.

Posterior a la evaluación se realiza la publicación de Resultados de evaluación Curricular con su respectivo puntaje y en caso si el candidato es apto pasa a la entrevista técnica.

La entrevista técnica se realiza con cada postulante en la cual se mide las habilidades, competencias y desempeño profesional, al culminar se publica el resultado final dando como ganador al que obtiene el puntaje mayor en promedio a evaluación y entrevista técnica.

Finalmente se realiza la entrega de documentación a Sub-Gerencia de Personal para la elaboración de contrato e incorporación del personal seleccionado

#### **4.2.2.3 Tipos de Contratos previstos para convocatorias**

La Municipalidad Distrital Alto de la Alianza como entidad Pública solo puedes realizar contrataciones de Personal bajo los siguientes regímenes laborales:

D.L. 276 – Contratación personal

D.L. 728 – Contratación personal obreros

D.L. 727 – Contratación personal obrero temporal constr. civil

D.L. 1057 – Contratación personal administrativo de servicio

#### **4.2.3 Diagnóstico del Área de Selección y reclutamiento de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza**

El área de Selección y reclutamiento de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza no consideran a todos los regímenes laborales en los procesos de reclutamiento y selección de personal, solo se enfoca en realizar el proceso mencionado para Convocatoria CAS, por tal motivo se evidencia el ingreso de personal no acorde a los perfiles y desempeño laboral ineficiente, no logrando cumplir el objetivo de la Municipalidad que es servir adecuadamente a la población por intermedio de funcionarios y trabajadores idóneos al cargo que ocupan.

El proceso de reclutamiento y selección de personal en convocatoria CAS se realiza según el estudio en forma incompleta e ineficiente, no cumpliendo las expectativas y satisfacción de los postulantes y la verdadera búsqueda del personal idóneo para cubrir los perfiles solicitados.

Se utilizó las técnicas e instrumentos entrevista y encuestas a funcionarios y postulantes de las últimas 10 convocatorias CAS del año 2021 al finalizar la última etapa del proceso teniendo como resultados los siguientes:

### 4.2.3.1 Entrevista

#### Entrevista

La idea de esta conversación es conocer más acerca del proceso de Reclutamiento y selección de personal que se desarrolla en la Municipalidad. La información que se obtendrá ayudará para proponer una mejora en el proceso. Los datos personales no serán revelados y solo usaremos información de carácter demográfico para clasificar la información.

Preguntas	Qué buscamos
Cuéntame cuál es Tu función en la Municipalidad	Conocer el rol del entrevistado dentro de la institución
Has participado como miembro de comité de Selección de Personal en la Municipalidad	Conocer la experiencia del entrevistado en el proceso de selección de personal
¿Como miembro del comité de selección que te interesa saber del postulante?	Conocer el objetivo del miembro del comité de selección
¿Consideras que las competencias son importantes en la selección del personal?	Conocer si en el proceso de selección se consideran las competencias del Postulante
¿Consideras que es más importante en una entrevista los conocimientos técnicos o comportamiento de la persona?	Conocer la perspectiva del miembro de comité sobre conocimientos técnicos y/o comportamiento del postulante.

Sexo

Edad

Profesión

Experiencia Profesional

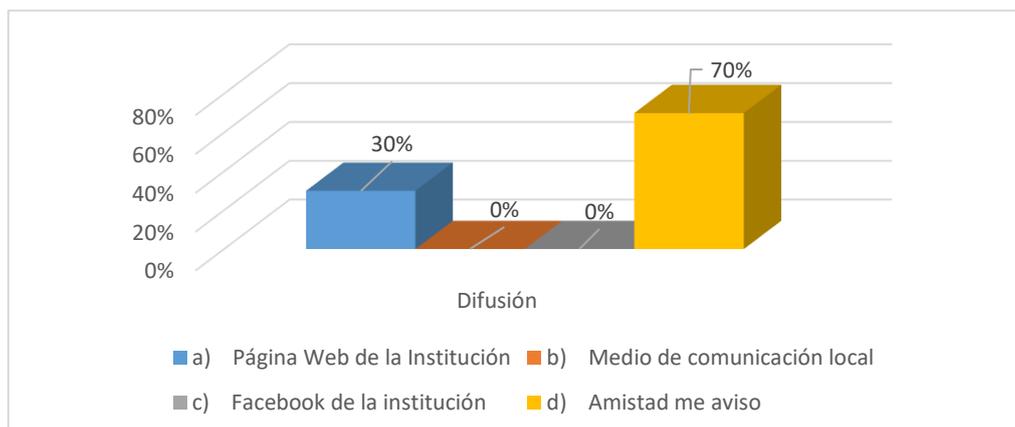
### 4.2.3.2 Encuesta

Pregunta N° 01

¿Cómo se enteró sobre la Convocatoria de personal a la cual postula?

- a) Página Web de la Institución
- b) Medio de comunicación local
- c) Facebook de la institución
- d) Amistad me aviso

Gráfico N° 06 Difusión de convocatoria



Elaboración propia

#### Resultado

De un total de 50 encuestados, 15 postulantes (30%) indicaron que se enteraron de la convocatoria por la Pagina Web de la MDAA, 35 postulantes (70%) respondieron que una amistad interna o externa de la MDAA le avisaron que estaba vigente la convocatoria.

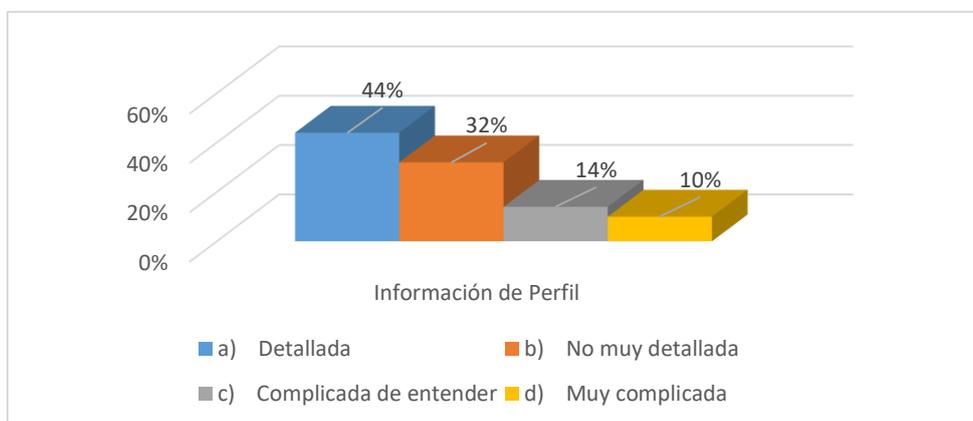
Se evidencia que el proceso de reclutamiento no utiliza los canales adecuados de difusión de una convocatoria de Personal.

## Pregunta N° 02

Considera que la información publicada sobre el perfil de requerimiento en la convocatoria es detallada y entendible.

- a) Detallada
- b) No muy detallada
- c) Complicada de entender
- d) Muy complicada

Gráfico N° 07 Información de perfil



Elaboración propia

## Resultado

De un total de 50 encuestados, 44% considera que el perfil publicado se encuentra detallado y entendible, el 32% no muy detallado, el 14% considera que le resulto complicado entender el perfil, y el 10% consideraron complicado entender el perfil para poder postular.

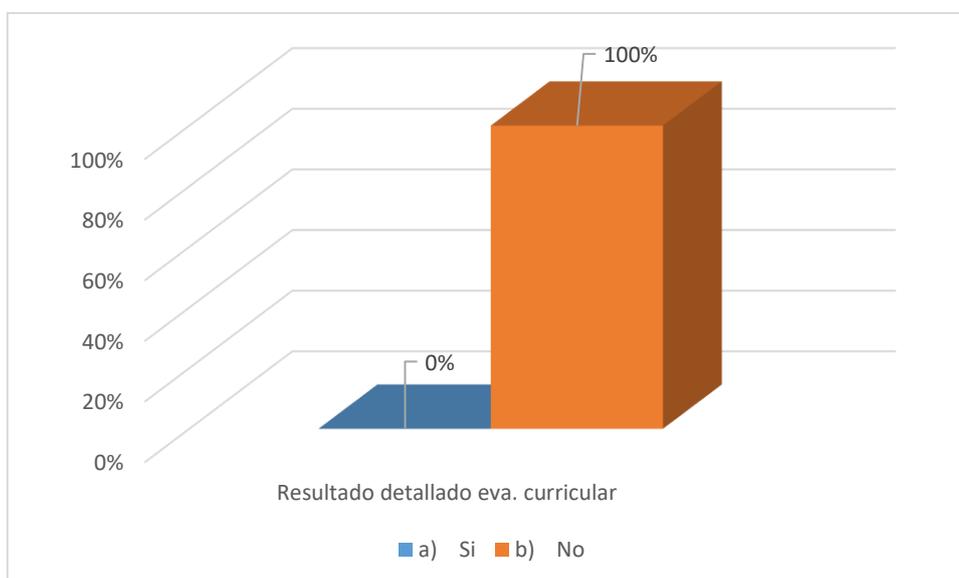
Se evidencia que el área de Selección deberá considerar mejorar la publicación del perfil siendo más específicos en las características y condiciones para que los postulantes puedan estar mejor informados al puesto al cual postularan.

### Pregunta N° 03

¿En la etapa de evaluación curricular, la Municipalidad publicó la evaluación curricular detallada con observaciones?

- a) Si
- b) No

Gráfico N° 08 Resultado detallado de evaluación curricular



Elaboración propia

### Resultado

De un total de 50 encuestados de las últimas 10 convocatorias del año 2021 el 100% indica que la Municipalidad no publicó el resultado de la evaluación curricular con el detalle de documentos observados, en la publicación solo se mostró puntaje y el término APTO o No APTO.

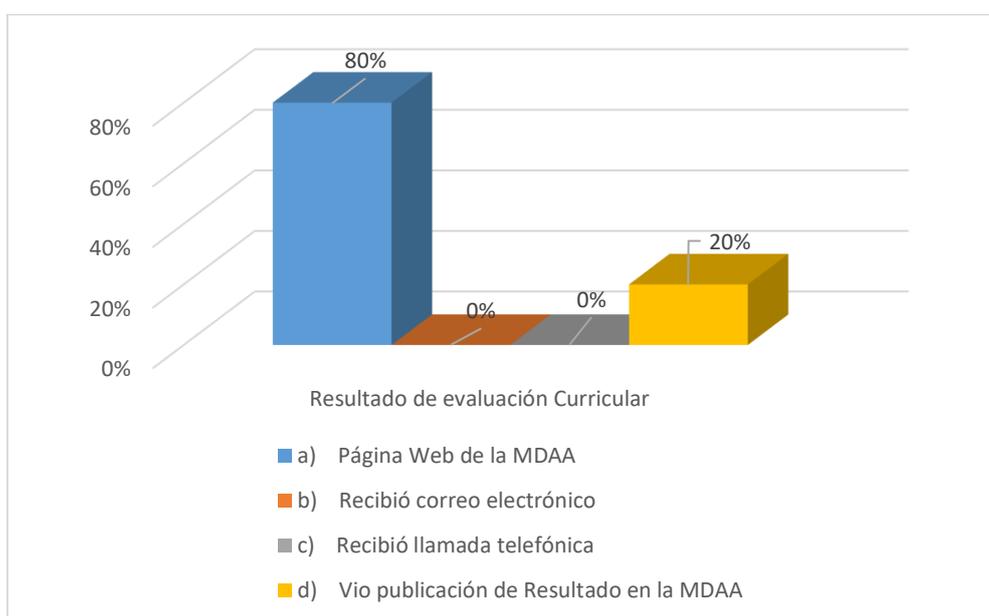
Se evidencia que el proceso de selección está teniendo demasiada falencia en la evaluación curricular ya que se le debe informar al postulante el motivo porque obtuvo la respectiva calificación, eso en aras de transparencia y buen criterio de evaluación.

## Pregunta N° 04

¿Cómo se enteró sobre resultado de evaluación curricular?

- a) Página Web de la MDAA
- b) Recibió correo electrónico
- c) Recibió llamada telefónica
- d) Vio publicación de Resultado en la MDAA

Gráfico N° 09 Resultado de evaluación curricular



Elaboración propia

## Resultado

De un Total de 50 encuestados el 80% (40 encuestados) manifiestan que el resultado lo obtuvieron de la página WEB de la MDAA, el 20% (10 encuestados) vieron la publicación en la MDAA, ninguno de los encuestados recibió correo electrónico ni llamada telefónica de la MDAA.

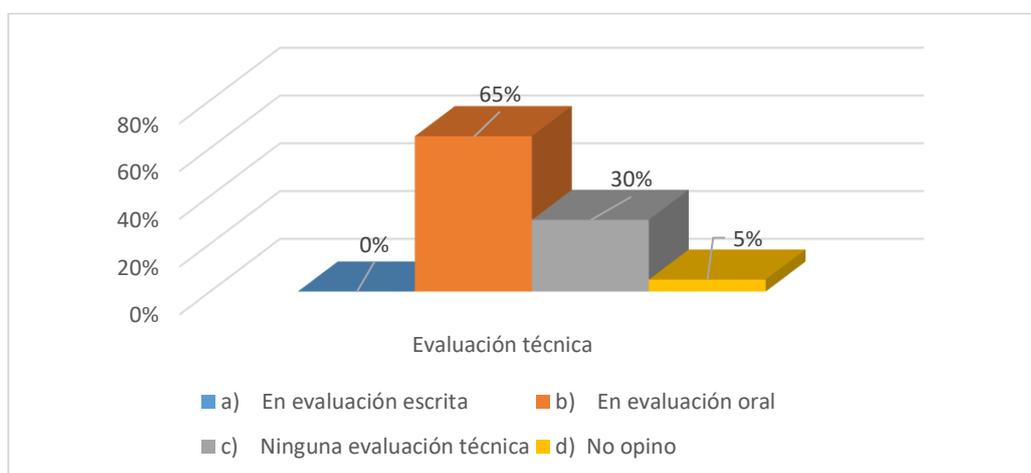
Se evidencia que no existe comunicación informativa con los postulantes sobre los resultados de la evaluación curricular.

## Pregunta N° 05

¿Durante el proceso de selección, ud. fue evaluado técnicamente sobre sus conocimientos sobre el puesto al que postulo?

- a) En evaluación escrita
- b) En evaluación oral
- c) Ninguna evaluación técnica
- d) No opino

Gráfico N° 10 Resultado de evaluación técnica



Elaboración propia

## Resultado

De un total de 50 encuestados, el 65% (26 postulantes) indican que tuvieron evaluación técnica en forma oral (entrevista), el 30% (12 postulantes) indicaron que no tuvieron ningún tipo de evaluación técnica y 5% (2 postulantes) se abstienen de contestar la pregunta.

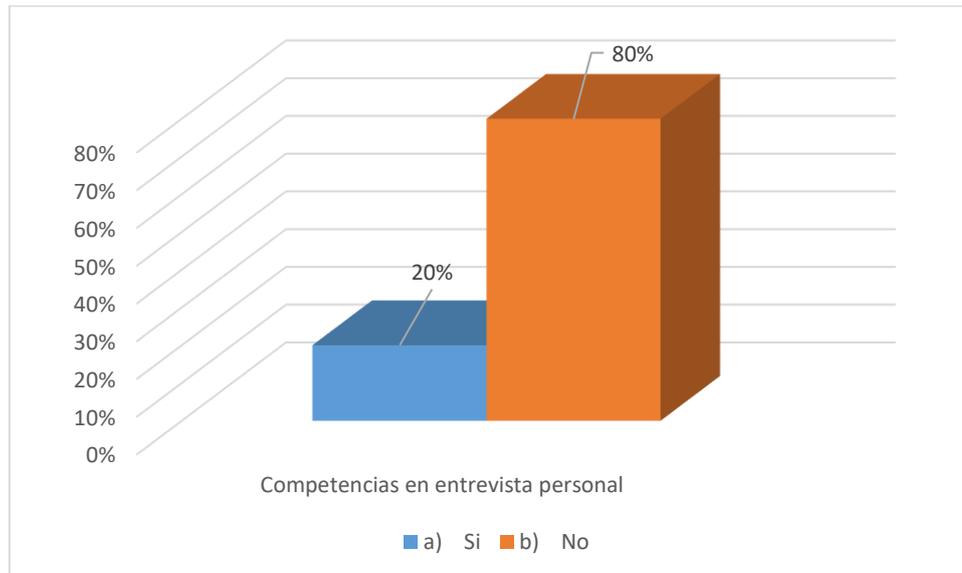
Se evidencia que los procesos de selección no se considera una evaluación técnica sobre los postulantes, es importante para una selección correcta la prueba técnica ya que sirve para conocer de manera adecuada si el postulante tiene conocimientos que se ajustan al requerimiento del cargo.

## Pregunta N° 06

¿Durante la entrevista personal le realizaron preguntas sobre competencias?

- a) Si
- b) No

Gráfico N° 11 Competencias en entrevista personal



Elaboración propia

## Resultado

De un Total de 50 encuestados, el 20% (10 postulantes) indicaron que, si hubo preguntas sobre competencias en la entrevista personal, el 80% (40 postulantes) indicaron que no hubo ninguna pregunta sobre competencias.

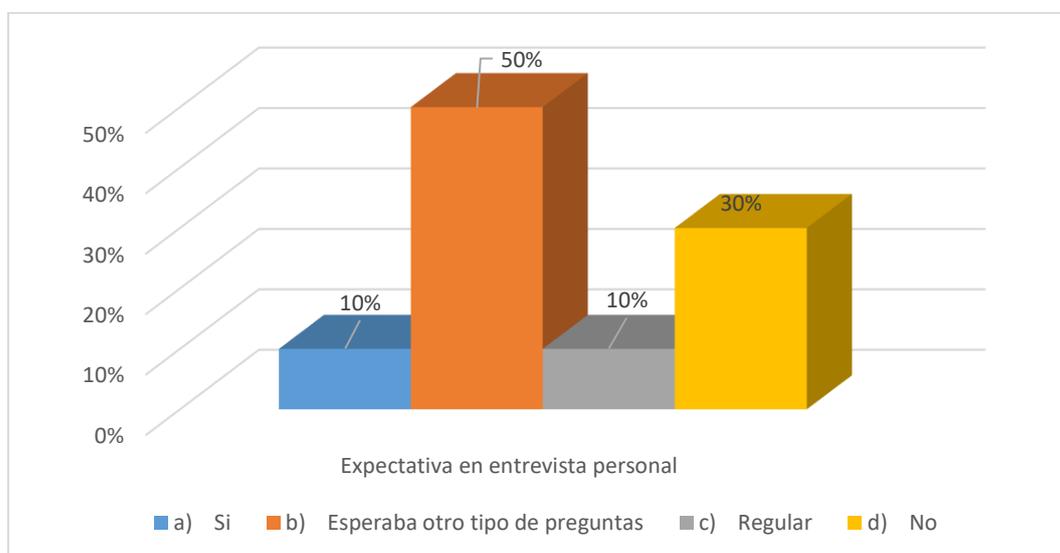
Se evidencia que en la entrevista personal no se considera preguntas sobre competencias, sabiendo que es importante saber cómo es el postulante y si tiene la experiencia y habilidades que se está buscando.

## Pregunta N° 07

¿La Entrevista Personal cubrió su expectativa?

- a) Si
- b) Esperaba otro tipo de preguntas
- c) Regular
- d) No

Gráfico N° 12 Expectativa en entrevista personal



Elaboración propia

## Resultado

De un Total de 50 encuestados, el 10% (5 encuestados) manifiestan que, si están satisfechos con la entrevista personal, el 50% (25 encuestados) indican que esperaban otro tipo de preguntas más resaltantes en la entrevista, el 10% (5 encuestados) indican que la entrevista fue regular, y el 30% (15 encuestados) manifiestan que NO cubrió sus expectativas.

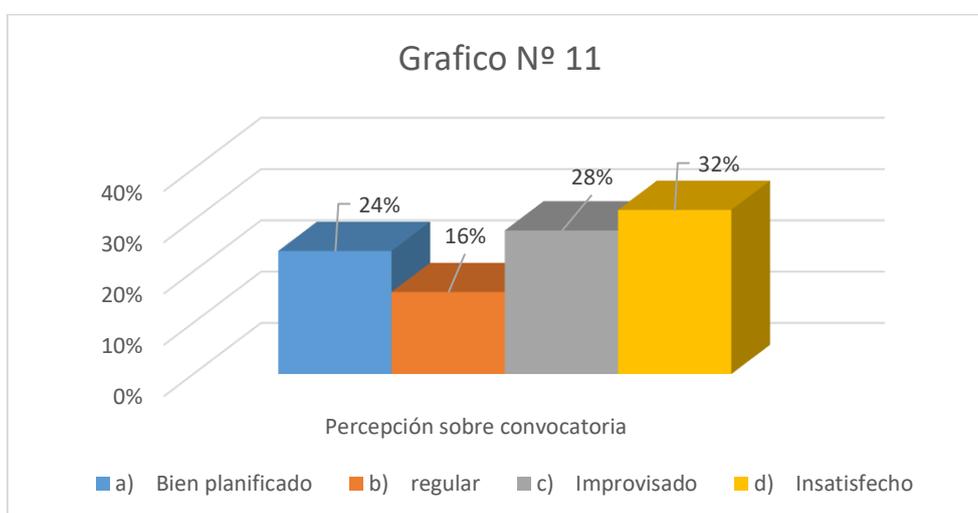
Se evidencia que las entrevistas personales no tienen un formato o cuadernillo de preguntas preparadas, denotando el malestar de los postulantes y cuestionando duramente la entrevista personal.

## Pregunta N° 08

¿Cómo considera el proceso de selección al cual participo?

- a) Bien planificado
- b) regular
- c) Improvisado
- d) Insatisfecho

Gráfico N° 13 Percepción sobre convocatoria



Elaboración propia

## Resultado

De un Total de 50 encuestados, el 24% (12 postulantes) consideran que el proceso de selección se desarrolló en forma óptima y estuvo bien planificado, el 16% (8 encuestados) indicaron que el proceso se desarrolló en forma regular, el 28% (14 encuestados) y el 32% (16 encuestados) manifestaron que el proceso fue improvisado y quedaron insatisfechos con el respectivo proceso de selección.

Se evidencia el descontento de los postulantes quienes manifestaron la improvisación en cada una de las etapas.

### **4.3 Definición del problema**

La Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza al ser una entidad pública que brinda diferentes servicios a la comunidad y necesita personal profesional, técnico, especialista y obreros para las diferentes áreas y proyectos, realiza en forma constante contratación de personal, para ello la Sub-Gerencia de Personal es responsable de realizar el proceso de Reclutamiento y selección de personal a solicitud de las áreas usuarias.

La Municipalidad Distrital Alto de la Alianza tiene diferentes regímenes laborales los cuales se pueden incorporar al proceso de reclutamiento y selección de personal; actualmente solo es para convocatorias de Contratos Administrativo de Servicios D.L. 1057- CAS y se aplican según R.P.E 107-2011-SERVIR-PE Reglamentos y Lineamientos CAS; en la cual define tiempo y plazos para el respectivo proceso además de dejar a libre elección de las instituciones el proceso de evaluación.

Es por este motivo que la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza solo realiza Evaluación Curricular y entrevista a los postulantes, siendo insuficiente para poder evaluar correctamente el personal idóneo que ocuparán los puestos vacantes.

Para la respectiva evaluación del Proceso de Reclutamiento y Selección de personal se ha analizado indicadores de seguimiento de personal seleccionado en el periodo 2019 - 2021:

- Capacitación
- Cumplimiento de objetivos
- Renovación de contratos después del periodo de prueba

### 4.3.1 Indicadores de seguimiento

#### 4.3.1.1 Indicador Capacitación

La Municipalidad realiza Capacitación al Personal ingresante, el indicador de seguimiento muestra que solo el 94% realizó la respectiva capacitación y 6% no realizó capacitación.

Gráfico 14 Indicador de seguimiento Capacitación



Elaboración propia

#### 4.3.1.2 Indicador de seguimiento Cumplimiento de Objetivos

Durante el Periodo de prueba (3 meses) las Unidades Operativas remiten a la Sub-Gerencia de Personal Informes de Cumplimiento de objetivos, los cuales son evaluados para determinar la Renovación de Contratos.

Gráfico 15 Indicador de seguimiento Cumplimiento de objetivos

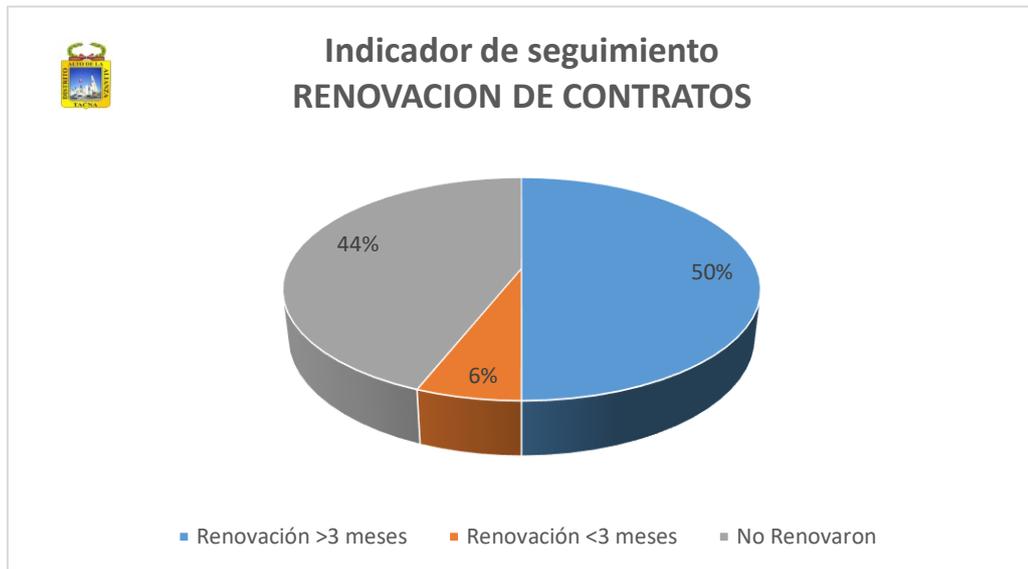


Elaboración propia

#### 4.3.1.3 Indicador de seguimiento Renovación de Contrato

La Sub-Gerencia de personal con los informes de evaluación y cumplimiento de objetivos procede a la Renovación de contratos, en el análisis realizado en este indicador se muestra que 50% de personal Renovó contrato en un tiempo mayor a 3 meses, siendo el total de personal que cumplió los objetivos; 6% de personal Renovó contrato en un tiempo menor a 3 meses, los cuales Cumplieron sus objetivos en forma parcial y primó la evaluación realizada por la Unidad Operativa donde laboraban; 44% no fueron renovados

Gráfico 16 Indicador de seguimiento Renovación de Contratos



#### 4.3.1.4 Análisis

Con los indicadores descritos, podemos concluir que el actual proceso de selección es poco eficiente, debido a que las evaluaciones no son precisas y las entrevistas solo es una formalidad, evadiendo la esencias del proceso de Reclutamiento y Selección que es encontrar el personal idóneo al puesto convocado, la Sub-Gerencia de Personal a solicitud de las Unidades Operativas regularmente vuelve a convocar las plazas debido a que el personal no fue renovado; generando perjuicio económico y tiempo perdido por un proceso de reclutamiento y selección mal encaminado.

#### **4.4 Diseño de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza**

Para el Diseño de la mejora de proceso de reclutamiento y selección de personal de la Municipalidad Distrital Alto de la alianza se ha identificado 3 problemas principales y se propone procesos de mejora:

##### **Problema 01**

Falta de información al postulante durante el proceso de selección.

Acción de mejora

- Inclusión en el proceso de selección publicación de Resultados
- Publicación de avance del proceso por usuario en tiempo real a través de página web.

Indicador de seguimiento

- Eficiencia en publicación de resultados

Responsable

- Sub-Gerencia de Personal

##### **Problema 02**

Falta de evaluación técnica

Acción de mejora

- Inclusión en el proceso de selección Evaluación técnica

Indicador de seguimiento

- Cantidad de postulantes
- Cantidad de postulantes que aprobaron evaluación

Responsable

- Comité de evaluación

### **Problema 03**

Falta de entrevista para medir competencias

Acción de mejora

- Inclusión en el proceso de selección de entrevistas de Competencias

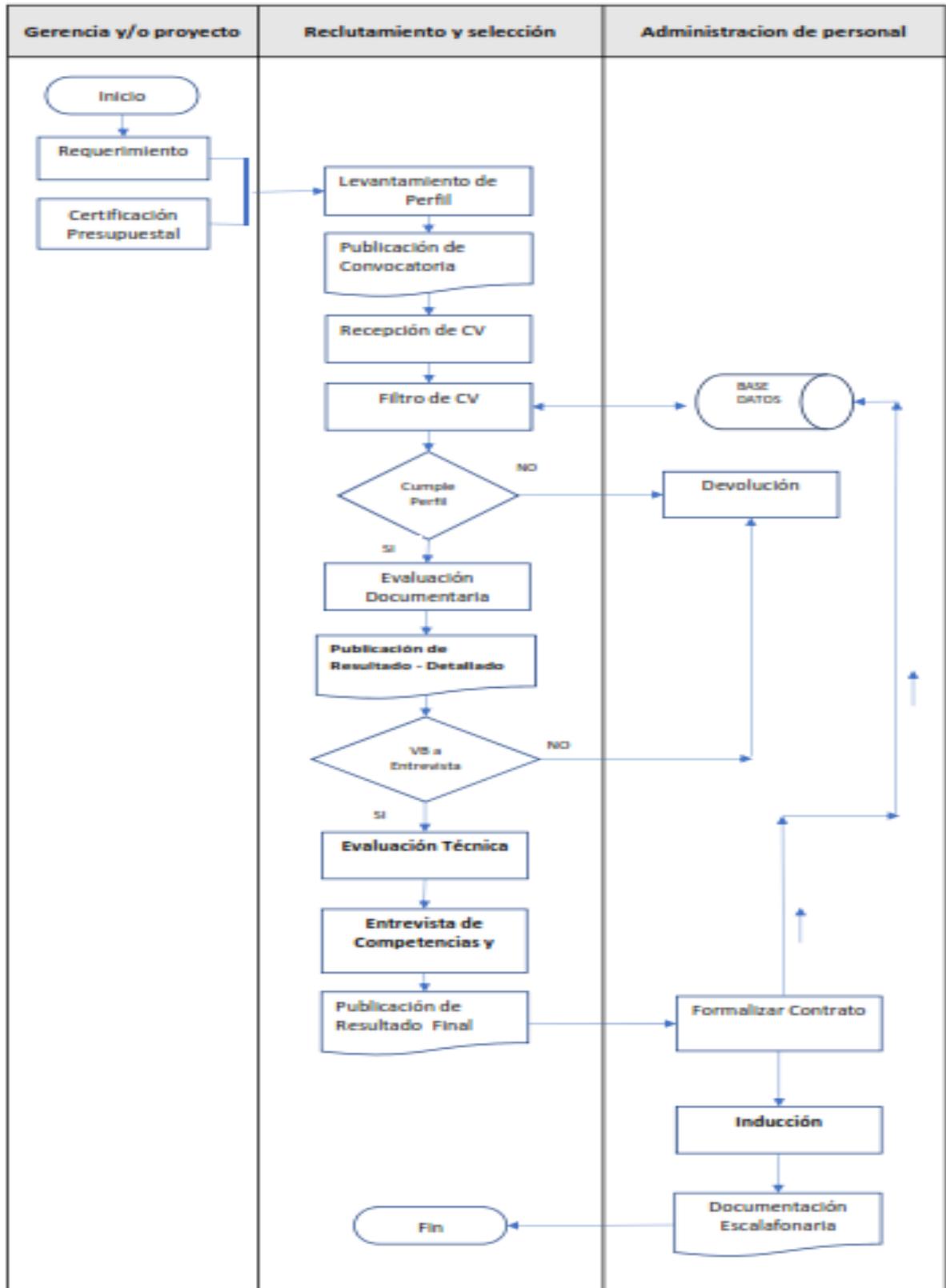
Indicador de seguimiento

- Crecimiento/decrecimiento del número de empleados
- índice de rotación de personal

Responsable

- Especialista en Recursos Humanos - psicólogo

Gráfico N° 17 Diagrama de flujo Propuesta de mejora de reclutamiento y selección de personal en MDAA



- Elaboración propia

Como se observa en la propuesta del flujo de reclutamiento y selección de personal se incluye procesos que se detallan a continuación:

Requerimiento	El proceso se inicia con el Requerimiento del área usuaria con su respectiva certificación presupuestal aprobada.
Levantamiento de perfil	El área de Reclutamiento y Selección de personal realiza el levantamiento del perfil según las especificaciones del requerimiento.
Publicación de convocatoria	Se realizará la publicación de convocatoria y cronograma en Pagina Web de la MDAA, redes sociales oficiales y si se requiere medios de comunicación local.
Recepción de CV	Se realiza la recepción física y/o virtual de CV de postulantes, según cronograma.
Filtro de CV	Se realiza el filtro de datos personales en BD externas (SUNAT, RNP, etc.) y BD interna
Evaluación documentaria	Comité responsable de SELECCIÓN se encargará de la evaluación de documentos presentados, realizando la puntuación correspondiente y observaciones según corresponda.
Publicación de Resultados	Se realiza la publicación de resultados de evaluación documentaria con el puntaje

obtenido y las observaciones en caso existiese, si el puntaje tuviera valor superior al mínimo establecido pasa a la etapa de evaluación técnica, caso contrario el área de personal realiza la devolución del cv al postulante; paralelamente se va publicando el avance del proceso por cada usuario en tiempo real a través de su usuario de postulación.

#### Evaluación técnica

Los postulantes que obtuvieron puntaje aprobatorio pasan a la evaluación técnica, esta etapa será para personal Profesional, técnico y especialista.

#### Entrevista

Los postulantes pasarán a entrevista donde se realizará test de competencias y preguntas personales.

#### Publicación de resultados

El comité de SELECCIÓN publicara el resultado obtenido en el proceso, dando como ganador al que obtuviera el mayor puntaje y cumpla la mejor condición para desempeñarse en el cargo.

#### Formalizar contrato

El postulante realiza la firma de contrato proporcionada por la Sub-Gerencia de personal, la información del postulante se almacenará en BD interna.

Inducción El postulante tendrá inducción general por parte de la Sub-Gerencia de Personal e inducción específica por parte de la Gerencia que realizó la respectiva convocatoria.

En la respectiva propuesta se han adicionado etapas que se consideran importantes para el correcto proceso de reclutamiento y selección de personal, permitiendo de esta forma la contratación de personal más capacitado, ubicación de personal en el puesto indicado, ahorro en tiempo en ejecución de tareas.

#### **4.5 Mecanismo de control**

Para la incorporación de nuevas fases en el proceso de reclutamiento y selección de personal se deberá realizar seguimiento y evaluación constante de los procesos de selección a través de los indicadores Kpi, garantizando que no se filtre las evaluaciones técnicas y test de competencias para que exista equidad y transparencia en el proceso.

La conformación de un comité de control y seguimiento de convocatoria liderada por el Órgano de Control Institucional (OCI) y un representante de Gerencia Municipal, permitirá la transparencia y garantía de un correcto proceso de selección de personal.

## **4.5.1 Indicadores de seguimiento y control de Propuesta de mejora**

### **4.5.1.1 KPI de Reclutamiento**

- Número de nuevos reclutamientos que se logren durante el año.
- Eficacia en tiempo de publicación
- Número de entrevistas realizadas.
- Número de solicitudes por cada vacante.
- Crecimiento/decrecimiento del número de empleados
- Duración media de una campaña de reclutamiento.
- Costo de la contratación, que se calcula sobre la base del tiempo medio dedicado a la contratación por los recursos humanos u otros.
- Tiempo medio de la contratación.
- Índice de calidad de la contratación, que puede tener en cuenta la estabilidad, el rendimiento y la satisfacción.
- Desglose por tipo de contrato, si es un contrato de prácticas, contrato de duración determinada, contrato permanente.
- Tasa de aceptación de propuestas.
- Porcentaje de cumplimiento o avance de la inducción
- Desempeño

#### 4.6 Evaluación

Existe alternativas para el seguimiento y control de indicadores KPI de reclutamiento, la adquisición de Software especializado o la creación de Excel Power Pivot permitirá tener tableros, informes automatizados y rastrear indicadores clave del proceso de mejora propuesto.

#### 4.7 Costo / Beneficio de Propuesta de mejora

Este trabajo de Investigación tiene el propósito de desarrollar una propuesta de mejora en el proceso utilizando herramientas informáticas disponibles y personal profesional y/o técnico activo en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza. La investigación ha tenido carácter exploratorio y descriptivo; se utilizó la observación, la entrevista y consulta, así como el registro de datos históricos, Los costos para implementación de propuesta de mejora son mínimos lo cual se detalla a continuación:

##### 4.7.1 Contratación de Personal

Personal	Remuneración según PAP
1 - Psicólogo	3,000.00
1 - Especialista Talento Humano	3,000.00
Costo Remuneración Anual	72,000.00
Beneficios sociales	7,200.00
Costo Anual	79,200.00

#### **4.7.2 Materiales y equipo**

Los materiales y equipos no se adquirirán debido a que la Sub-Gerencia de Personal cuenta con el material y equipo destinado para tareas de Selección y Reclutamiento, costo 0.

#### **4.7.3 Herramientas Informáticas**

Las Herramientas informáticas no se adquirirán debido a que la Municipalidad Distrital alto de la Alianza cuenta con Licencia de Excel y SQL Server para la generación de Bases de Datos, el soporte Técnico estará dirigido por la Sub-Gerencia de Tecnología de Información, costo 0.

#### **4.7.4 Análisis**

El costo-beneficio tiene como propósito asegurar que el valor de los beneficios que se alcancen en términos de bienestar y mejores servicios sea mayor que los efectos de aquello que deba sacrificarse o deje de hacerse.

En la presente investigación se ha podido determinar que un significativo porcentaje de personal seleccionado en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza solo han llegado a cumplir 3 meses, no superando el tiempo de prueba en los puestos elegidos, generando gasto económico y tiempo en convocar nuevamente un proceso.

La propuesta planteada en la presente investigación se concluye que es beneficioso debido a que al incluir los procesos propuestos se elegiría con mayor certeza el personal a los puestos de trabajo

convocados, evitando volver a convocar después del tiempo de prueba.

Se puede concluir que el mayor beneficio para la Municipalidad Alto de la Alianza y la población es la selección de personal con competencias acorde al perfil y a la misión de la Municipalidad Provincial Alto de la Alianza.

## **Capítulo V**

### **Sugerencias**

El proceso de reclutamiento y selección se considera una de las actividades más importantes y esenciales en la gestión del talento. La forma en que una empresa selecciona a las personas para trabajar dentro de la empresa y cómo integra a los nuevos empleados en sus funciones son, de hecho, momentos clave que tienen un impacto directo en el éxito y el logro de los objetivos de una organización.

1. Los funcionarios de la MDAA deben tomar conciencia de las fallas de las contrataciones que se han realizado, deberán tomar en cuenta el comenzar a mejorar el proceso de reclutamiento, hacer una evaluación profunda y establecer un diagnóstico.
2. Demostrar cultura de respeto a los candidatos, rechazar a una gran cantidad de candidatos sin ofrecerles ninguna explicación al respecto es una gran falla para cualquier proceso de selección.
3. Brindar al postulante información en tiempo real sobre el estado de su postulación, inclusive notificar vía correo electrónico si la respectiva postulación ha sido rechazada.
4. Elegir correctamente el equipo de selección de personal. La cual deberán tener habilidades para entrevistas y amplio conocimiento en evaluación de personal, se deberá incluir en cada entrevista un profesional de la rama de la respectiva postulación.

## **Conclusiones**

Todos los procesos de reclutamiento y selección de personal son de vital importancia para las instituciones, al analizar e identificar una propuesta de mejora que permita garantizar su efectividad y calidad; se está velando por los intereses tanto de los postulantes como de la institución. La propuesta de mejora sugerida; está enfocada hacia el análisis del proceso y correcta evaluación de selección de personal. Dentro de las propuestas de mejora se encuentra la generación de Base de datos interna para datos históricos de postulantes, resultados detallados y personalizados, evaluaciones técnicas y entrevista por competencias. Se debe hacer un control y seguimiento de los procesos propuestos, evitar filtraciones de evaluación técnica y test de competencia, la conformación de un comité de seguimiento y control permitirá un proceso de selección que garantice la incorporación de personal idóneo para los cargos que postulan.

## Bibliografía

- Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de RRHH. Buenos Aires: Martha Alles.
- Amo Arturo, A. (2019). Reclutamiento y Selección de Personal. Elearning, S.L.
- Arias, F. (2006). El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas: Episteme.
- Bohlander, G. (2018). Administración de Recursos Humanos 17ª Edición. Ciudad de México: Cengage Learning, Inc.
- Caldas, E., Lacalle, G., & Carrión, R. (2012). La provisión de personal. Planificación de recursos humanos (Recursos humanos y responsabilidad social corporativa). Editex.
- Chiavenato, I. (2008). Gestión de Talento Humano. McGraw-Hill.
- D'Ancona, M. A. (1996). METODOLOGIA CUANTITATIVA: ESTRATEGIAS Y TECNICAS DE INVESTIGACION SOCIAL. España: Síntesis.
- Davenport, T. (2008). Gestión del conocimiento. Harvard Business Online.
- Escobedo Muñoz, A. (2013). Rotación de Personal. Gestipolis, 1.
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. daenajournal.org, 35.
- García Solarte, M., Sánchez de Roldán, K., & Zapata Domínguez, Á. (2008). Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Cali: Universidad del Valle.
- Gimeno, T. (15 de 05 de 2014). TalentClue. Obtenido de <https://blog.talentclue.com/bid/247638/qu-es-reclutamiento-2-0>
- Hamel, G. (2008). Los efectos de una alta rotación de personal en las compañías. La Voz de Houston, 1.
- López, L. (2011). Identificación de los factores que propician la rotación de personal en empresas comerciales ADO región Veracruz. Universidad Veracruz.
- López-Fé y Figueroa, C. (2002). Persona y Profesión: Procedimientos y Técnicas de Selección y Orientación. TEA Ediciones.
- Louart, P. (2005). Gestión de los recursos humanos. Barcelona: Ediciones gestión.
- Nebot Lopez, J. (1999). La Selección de Personal: Guía Práctica para Directivos y Mandos de Las Empresas. Fundación Confemetal.
- Reforma. (2011). Proponen rehumanizar la administración de RH. Ciudad de México: El Sol.
- Reyes, A. (2005). Administración de Personal. México: Limusa.

Rivera, G. (16 de 07 de 2015). 6 pasos a seguir para evitar una alta rotación de personal. Obtenido de Merca2.0: <https://www.merca20.com/6-pasos-a-seguir-para-evitar-una-alta-rotacion-de-personal/>

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). Administración de Recursos Humanos. Cengage Learning.

Villegas, J. (2006). Administración de Personal. Venezuela: Los Heraldos Negros.

Wald, A. (2014). Los 10 errores más habituales en la selección de personal. Waldweb, 21.

Werther, W. B. (1995). Administración de Personas y Recursos Humanos. México: Mcgraw - Hill.

## Referencias

Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de RRHH. Buenos Aires: Martha Alles.

Amo Arturo, A. (2019). Reclutamiento y Selección de Personal. Elearning, S.L.

Arias, F. (2006). El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas: Episteme.

Bohlander, G. (2018). Administración de Recursos Humanos 17ª Edición. Ciudad de México: Cengage Learning, Inc.

Caldas, E., Lacalle, G., & Carrión, R. (2012). La provisión de personal. Planificación de recursos humanos (Recursos humanos y responsabilidad social corporativa). Editex.

Chiavenato, I. (2008). Gestión de Talento Humano. McGraw-Hill.

D'Ancona, M. A. (1996). METODOLOGIA CUANTITATIVA: ESTRATEGIAS Y TECNICAS DE INVESTIGACION SOCIAL. España: Síntesis.

Davenport, T. (2008). Gestión del conocimiento. Harvard Business Online.

Escobedo Muñoz, A. (2013). Rotación de Personal. Gestipolis, 1.

Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. daenajournal.org, 35.

García Solarte, M., Sánchez de Roldán, K., & Zapata Domínguez, Á. (2008). Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Cali: Universidad del Valle.

Gimeno, T. (15 de 05 de 2014). TalentClue. Obtenido de <https://blog.talentclue.com/bid/247638/qu-es-reclutamiento-2-0>

Hamel, G. (2008). Los efectos de una alta rotación de personal en las compañías. La Voz de Houston, 1.

López, L. (2011). Identificación de los factores que propician la rotación de personal en empresas comerciales ADO región Veracruz. Universidad Veracruz.

López-Fé y Figueroa, C. (2002). Persona y Profesión: Procedimientos y Técnicas de Selección y Orientación. TEA Ediciones.

Louart, P. (2005). Gestión de los recursos humanos. Barcelona: Ediciones gestión.

Nebot Lopez, J. (1999). La Selección de Personal: Guía Práctica para Directivos y Mandos de Las Empresas. Fundación Confemetal.

Reforma. (2011). Proponen rehumanizar la administración de RH. Ciudad de México: El Sol.

Reyes, A. (2005). Administración de Personal. México: Limusa.

Rivera, G. (16 de 07 de 2015). 6 pasos a seguir para evitar una alta rotación de personal. Obtenido de Merca2.0: <https://www.merca20.com/6-pasos-a-seguir-para-evitar-una-alta-rotacion-de-personal/>

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). Administración de Recursos Humanos. Cengage Learning.

Villegas, J. (2006). Administración de Personal. Venezuela: Los Heraldos Negros.

Wald, A. (2014). Los 10 errores más habituales en la selección de personal. Waldweb, 21.

Werther, W. B. (1995). Administración de Personas y Recursos Humanos. México: Mcgraw - Hill.

#### Trabajos citados

Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de RRHH. Buenos Aires: Martha Alles.

Amo Arturo, A. (2019). Reclutamiento y Selección de Personal. Elearning, S.L.

Arias, F. (2006). El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas: Episteme.

Bohlander, G. (2018). Administración de Recursos Humanos 17ª Edición. Ciudad de México: Cengage Learning, Inc.

Caldas, E., Lacalle, G., & Carrión, R. (2012). La provisión de personal. Planificación de recursos humanos (Recursos humanos y responsabilidad social corporativa). Editex.

Chiavenato, I. (2008). Gestión de Talento Humano. McGraw-Hill.

D´Ancona, M. A. (1996). METODOLOGIA CUANTITATIVA: ESTRATEGIAS Y TECNICAS DE INVESTIGACION SOCIAL. España: Síntesis.

Davenport, T. (2008). Gestión del conocimiento. Harvard Business Online.

Escobedo Muñoz, A. (2013). Rotación de Personal. Gestipolis, 1.

Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. daenajournal.org, 35.

García Solarte, M., Sánchez de Roldán, K., & Zapata Domínguez, Á. (2008). Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Cali: Universidad del Valle.

Gimeno, T. (15 de 05 de 2014). TalentClue. Obtenido de <https://blog.talentclue.com/bid/247638/qu-es-reclutamiento-2-0>

Hamel, G. (2008). Los efectos de una alta rotación de personal en las compañías. La Voz de Houston, 1.

- López, L. (2011). Identificación de los factores que propician la rotación de personal en empresas comerciales ADO región Veracruz. Universidad Veracruz.
- López-Fé y Figueroa, C. (2002). Persona y Profesión: Procedimientos y Técnicas de Selección y Orientación. TEA Ediciones.
- Louart, P. (2005). Gestión de los recursos humanos. Barcelona: Ediciones gestión.
- Nebot Lopez, J. (1999). La Selección de Personal: Guía Práctica para Directivos y Mandos de Las Empresas. Fundación Confemetal.
- Reforma. (2011). Proponen rehumanizar la administración de RH. Ciudad de México: El Sol.
- Reyes, A. (2005). Administración de Personal. México: Limusa.
- Rivera, G. (16 de 07 de 2015). 6 pasos a seguir para evitar una alta rotación de personal. Obtenido de Merca2.0: <https://www.merca20.com/6-pasos-a-seguir-para-evitar-una-alta-rotacion-de-personal/>
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). Administración de Recursos Humanos. Cengage Learning.
- Villegas, J. (2006). Administración de Personal. Venezuela: Los Heraldos Negros.
- Wald, A. (2014). Los 10 errores más habituales en la selección de personal. Waldweb, 21.
- Werther, W. B. (1995). Administración de Personas y Recursos Humanos. México: McGraw - Hill.

## Anexos

### ENCUESTA

- 1) ¿Cómo se enteró sobre la Convocatoria de personal a la cual postula?
  - a) Página Web de la Institución
  - b) Medio de comunicación local
  - c) Facebook de la institución
  - d) Amistad me aviso
- 2) Considera que la información publicada sobre el perfil de requerimiento en la convocatoria es detallada y entendible.
  - a) Detallada
  - b) No muy detallada
  - c) Complicada de entender
  - d) Muy complicada
- 3) ¿En la etapa de evaluación curricular, la Municipalidad publicó la evaluación curricular detallada con observaciones?
  - a) Si
  - b) No
- 4) ¿Cómo se enteró sobre resultado de evaluación curricular?
  - a) Página Web de la MDAA
  - b) Recibió correo electrónico
  - c) Recibió llamada telefónica
  - d) Vio publicación de Resultado en la MDAA
- 5) ¿Durante el proceso de selección, Ud. fue evaluado técnicamente sobre sus conocimientos sobre el puesto al que postulo?

- a) En evaluación escrita
  - b) En evaluación oral
  - c) Ninguna evaluación técnica
  - d) No opino
- 6) ¿Durante la entrevista personal le realizaron preguntas sobre competencias?
- a) Si
  - b) No
- 7) ¿La Entrevista Personal cubrió su expectativa?
- a) Si
  - b) Esperaba otro tipo de preguntas
  - c) Regular
  - d) No
- 8) ¿Cómo considera el proceso de selección al cual participo?
- a) Bien planificado
  - b) regular
  - c) Improvisado
  - d) Insatisfecho