



**UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**“PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU RELACION CON  
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL  
DEL DISTRITO DE JUANJUI, PERIODO 2019”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA  
EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PRESENTADA POR  
Bach. KARIN SALDAÑA SHUPINGAHUA  
<https://orcid.org/0000-0002-5662-1696>)**

**ASESOR  
MG. ERIK ANTONIO ZOEGER CALLE  
<https://orcid.org/0000-0002-8718-7861>)**

**CHICLAYO – PERÚ**

**2022**

## DEDICATORIA

A Dios por mis logros y triunfos, que sin él no sería posible, y en segundo lugar a mi familia por su apoyo brindado durante esta investigación.

Karin Saldaña

## AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida y hacerme sentir amada y por las bendiciones que día a día me da y a mi familia por su apoyo brindado durante esta investigación

Karin Saldaña

## RECONOCIMIENTO

A todos los docentes que me apoyaron en la elaboración de esta investigación y a la UGEL – Juanjuí por permitirme el ingreso a sus instalaciones.

Karin Saldaña

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RECONOCIMIENTO.....	iv
ÍNDICE .....	v
ÍNDICE DE TABLA .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	xii
CAPÍTULO I:     PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	13
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.2.1. Delimitación espacial .....	14
1.2.2. Delimitación social .....	14
1.2.3. Delimitación temporal.....	14
1.2.4. Delimitación conceptual .....	14
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	15
1.3.1. Problema principal .....	15
1.3.2. Problemas secundarios.....	15
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.4.1. Objetivo general.....	15
1.4.2. Objetivos específicos .....	15
1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.5.1. Hipótesis general .....	15
1.5.2. Hipótesis secundarias .....	16
1.5.3. Variables (Definición Conceptual y operacional) .....	16
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
1.6.1. Tipo y Nivel de la Investigación.....	19



Instrumento de recolección de datos.....	69
Validación de instrumentos .....	74

**ÍNDICE DE TABLA**

Tabla 1. Matriz de operacionalización de las Variables .....	17
Tabla 2. Población .....	21
Tabla 3. Frecuencias de Selección de Personal.....	47
Tabla 4. Frecuencias de la Dimensión de Reclutamiento.....	48
Tabla 5. Frecuencias de Selección .....	49
Tabla 6. Frecuencias de la dimensión Técnicas de Selección.....	50
Tabla 7. Frecuencias de la dimensión Entrevista .....	51
Tabla 8. Frecuencias del Desempeño Laboral .....	52
Tabla 9. Frecuencias de la Productividad.....	53
Tabla 10. Frecuencias de la dimensión de Factor Humano.....	54
Tabla 11. Frecuencias de Habilidades .....	55
Tabla 12. Correlación entre el proceso de selección de personal y su relación con el desempeño laboral .....	56



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Frecuencias de Selección de Personal .....	47
Figura 2 Frecuencias de la Dimensión de Reclutamiento.....	48
Figura 3 Frecuencias de Selección .....	49
Figura 4 Frecuencias de la dimensión Técnicas de Selección .....	50
Figura 5 Frecuencias de la dimensión Entrevista .....	51
Figura 6 Frecuencias del Desempeño Laboral.....	52
Figura 7 Frecuencias de la Productividad .....	53
Figura 8 <i>Frecuencias de la dimensión de Factor Humano</i> .....	54
Figura 9 <i>Frecuencias de Habilidades</i> .....	55

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue establecer la correlación entre la selección de personal y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local del Distrito de Juanjuí, teniendo como muestra un total de 34 colaboradores del área administrativa, en el año 2015. El procesamiento de los datos fue dado por el uso del programa Microsoft Excel y posteriormente analizado en el programa estadístico SPSS en su versión 23, utilizando las fórmulas de estadísticas descriptivas y correlaciones. Se concluyó que la selección de personal indica un nivel regular, expresado con un porcentaje de 68%, lo que significa que la organización está manejando de buena manera la selección de persona; con respecto al desempeño laboral el porcentaje es de 59%, esto significa que la organización viene logrando un buen desempeño laboral por parte los colaboradores.

**Palabras clave:** Gestión, compensación, motivación.

## ABSTRACT

The objective of this research was to establish the correlation between personnel selection and work performance in the Local Educational Management Unit of the District of Juanjuí, having as a sample a total of 34 collaborators in the administrative area, in 2015. The data processing was given using the Microsoft Excel program and later analyzed in the SPPSS statistical program in its version 23, using the formulas of descriptive statistics and correlations. It was concluded that the selection of personnel indicates a regular level, expressed with a percentage of 68%, which means that the organization is managing in a good way the selection of people; with respect to job performance the percentage is 59%, this means that the organization has achieved a good job performance by the collaborators.

**Keywords:** Modern organizations, job performance, selection.

## INTRODUCCIÓN

El estudio tiene como título “Proceso de selección de personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Ugel del distrito de Juanjuí, periodo 2019”, El problema principal fue: ¿De qué manera se relaciona el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de la UGEL del Distrito de Juanjuí periodo 2019? Cuyo objetivo general fue determinar la relación entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL del Distrito de Juanjuí periodo 2019. La recolección de datos fue por medio de instrumentos elaborados por el investigador (cuestionarios) y la teoría es sustentada por diversos autores desde un contexto internacional y nacional.

El estudio se encuentra constituido por los capítulos siguientes:

Capítulo I: Está constituido por el planteamiento del problema, delimitación, objetivos, hipótesis, metodología, justificación, importancia y limitaciones del estudio.

Capítulo II: Está constituido por los antecedentes, bases teóricas, definición de términos básicos, base histórica y base legal.

Capítulo III: Está constituido por el análisis de los resultados y discusión de los mismos.

Para acabar, se encuentran las conclusiones, recomendaciones, fuentes de información y anexos.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Para que una organización tenga éxito debe ser superior a su competencia en todo sentido, especialmente en tener personal adecuado y capacitado para que cumpla apropiadamente con sus funciones. Es por tal razón que el proceso de selección de personal en las instituciones u organizaciones debe ajustarse a ciertos requisitos para seleccionar el profesional correcto para su buen desempeño laboral.

Por este motivo, el proceso de reclutamiento y selección de personal debe ser transparente y complementario para seleccionar al colaborador apropiado para el puesto, este se puede medir en términos de inversión del desempeño del nuevo trabajador, que mejoras implementa y ver si no perjudica al desempeño de sus colaboradores.

Para entonces en nuestro país se ha adquirido conciencia en ambos factores tanto el proceso de selección como el desempeño laboral de los colaboradores, para eso es indispensable detectar cual es el área que requiere más personal calificado, los mismos que deben contar con los perfiles exigidos por la necesidad del servicio determinados por el puesto a ocupar, tal como lo establece la normatividad actualmente, esto va permitir a las organizaciones asegurar el buen desempeño laboral, posteriormente a este se realizan otros procesos de gestión de talento humano que harán que el colaborador tenga un desempeño exitoso. Luego evaluar el desempeño laboral, esto permitirá atraer personal para una organización se debe cumplir con ciertos estándares para escoger al candidato idóneo.

En la Región San Martín, se ha visto que varias instituciones públicas de las UGEL, seleccionan su personal no calificado para desempeñar sus funciones en las diferentes áreas, sin aplicar los instrumentos o herramientas de acuerdo a la administración, y por tal motivo no vemos resultados favorables en el desempeño laboral, descuidan el talento humano y esto a su vez trae conflictos, un clima organizacional no tan agradable y no hay un trabajo en

conjunto, es por ello que no se ve los niveles de productividad. Se propone realizar técnicas en procesos de selección para solo conocer la personalidad de los candidatos.

## 1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.2.1. Delimitación espacial

El estudio se centró en la indagación y evaluación pertinente de las circunstancias o sucesos que formaron parte de la problemática que fue percibida en la Unidad de Gestión Educativa del Distrito de Juanjuí durante un plazo de tiempo establecido, la cual se asocia de forma directa con las variables en estudio (proceso de selección y el desempeño laboral).

### 1.2.2. Delimitación social

El estudio se centró en conocer el punto de vista de las personas que se encuentran estrechamente asociadas con las situaciones o hechos que forman parte de la problemática de modo que en base a su opinión se conozca de forma detallada las causas y efectos más significativos del problema en la Unidad de Gestión Educativa del Distrito de Juanjuí.

### 1.2.3. Delimitación temporal

El estudio se centró en la identificación y análisis de los hechos que ocurren en la Unidad de Gestión Educativa del Distrito de Juanjuí a lo largo del año 2019, en base a lo que los encuestados perciben durante la realización de sus labores.

### 1.2.4. Delimitación conceptual

El estudio se centró en recolectar información, conceptos y teorías que otros autores exponen solamente sobre las variables (proceso de selección y el desempeño laboral) de tal manera que se disponga de marco teórico necesario para enriquecer las aptitudes sobre el tema en cuestión y proceder con la medición de su comportamiento en la Unidad de Gestión Educativa del Distrito de Juanjuí.

### 1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.3.1. Problema principal

¿De qué manera se relaciona el proceso de selección y el desempeño laboral de los trabajadores de la Ugel del Distrito de Juanjui, periodo 2019?

#### 1.3.2. Problemas secundarios

¿Cuáles son los factores que determina la relación en el proceso de selección del personal, de la Ugel del Distrito de Juanjuí, Periodo 2019?

¿Cuáles son los factores que determina la relación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Ugel del Distrito de Juanjuí, Periodo 2019?

### 1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el proceso de selección y el desempeño laboral de los trabajadores de la Ugel del Distrito de Juanjuí, periodo 2019.

#### 1.4.2. Objetivos específicos

Evaluar el proceso de selección de personal, de la UGEL del Distrito de Juanjuí, periodo 2019

Evaluar el desempeño laboral, de los trabajadores de la UGEL del distrito de Juanjuí, periodo 2019.

### 1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.5.1. Hipótesis general

H<sub>i</sub>: El proceso de selección de personal tiene relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL del Distrito de Juanjuí, periodo 2019

H<sub>o</sub>: El proceso de selección de personal no tiene relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL del Distrito de Juanjuí, periodo 2019

### 1.5.2. Hipótesis secundarias

H<sub>1</sub>: El proceso de selección de personal, se relaciona directamente en la UGEL del Distrito de Juanjuí, periodo 2019.

H<sub>2</sub>: El desempeño laboral de los trabajadores, se relaciona directamente en la UGEL del Distrito de Juanjuí, periodo 2019.

### 1.5.3. Variables (Definición Conceptual y operacional)

#### Proceso de selección de personal

Definición conceptual: Chiavenato (2009) Es el proceso de atracción de personal para cubrir, suplir o aumentar la fuerza laboral de un área en específico dentro de la organización, para ello el profesional se tiene que adecuar a un perfil de puesto y superar las evaluaciones indicadas por la empresa.

Definición operacional: Es el proceso administrativo para escoger candidatos idóneos para una vacante requerida en un área determinada de una organización.

#### Desempeño Laboral

Definición conceptual: Cancinos Kestler, Andrea María (2015), el desempeño es el comportamiento que ofrece cada colaborador con respecto a la ejecución de sus funciones y responsabilidades dentro de un área.

Definición operacional: Es la capacidad por la cual los colaboradores aportan valor significativo al puesto que desarrollan en una organización



## Operacionalización de variables

“Proceso de selección de personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Ugel del distrito de Juanjuí, periodo 2019”

**Tabla 1**

*Matriz de operacionalización de las Variables*

Variables	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Proceso de Selección de Personal	Chiavenato (2009) Es el proceso de atracción de personal para cubrir, suplir o aumentar la fuerza laboral de un área en específico dentro de la organización, para ello el profesional se tiene que adecuar a un perfil de puesto y superar las evaluaciones indicadas por la empresa.	Es el proceso administrativo para escoger candidatos idóneos para una vacante requerida en un área determinada de una organización	Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de la Vacante</li> <li>- Determinar las Fuentes del Reclutamiento</li> <li>- Determinar los Canales del Reclutamiento</li> </ul>	Totalmente de acuerdo De acuerdo Desacuerdo Totalmente en desacuerdo
			Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preselección</li> <li>- Informes Ocupacionales e Informes Ambientales</li> <li>- Selección final</li> <li>- Solicitud de documentos</li> <li>- -Examen médico</li> <li>- Contratación e Inducción</li> </ul>	
			Técnicas de Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pruebas psicométricas</li> <li>- Pruebas psicotécnicas</li> <li>- Dinámicas de grupo</li> </ul>	
			Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados</li> </ul>	

---

Desempeño Laboral	Cancinos Kestler, Andrea María (2015), el desempeño es el comportamiento que ofrece cada colaborador respecto a la ejecución de sus funciones y responsabilidades dentro de un área	Es la capacidad por la cual los colaboradores aportan valor significativo al puesto que desarrollan en una organización	Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Calidad de Trabajo</li> <li>- Planificación de Trabajo</li> <li>- Grado de Conocimiento Técnico.</li> </ul>	<p>Muy malo</p> <p>Malo</p> <p>Regular</p> <p>Bueno</p> <p>Muy bueno</p>
			Factor Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitud hacia la empresa</li> <li>- Actitud hacia sus superiores</li> <li>- Actitud hacia los compañeros</li> <li>- Actitud hacia los clientes.</li> </ul>	
			Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativa</li> <li>- Creatividad</li> <li>- Adaptabilidad</li> <li>- Respuesta bajo presión</li> <li>- Capacidad de manejar múltiples tareas</li> <li>- Coordinación y liderazgo.</li> </ul>	

---

*Nota:* Elaboración propia

## 1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.6.1. Tipo y Nivel de la Investigación

#### a) Tipo de Investigación

El tipo de investigación es aplicada de carácter descriptiva correlacional, que de acuerdo con Fernández & Baptista (2006) son la descripción de situaciones, eventos y hechos de cómo son y se manifiestan entre variables en un momento determinado.

#### b) Nivel de Investigación

**Descriptivo-correlacional**, siendo definida por Ñaupas et al, (2018), quienes refieren que estos estudios recogen información respecto a los componentes, elementos o cualidades que caracterizan a las variables a fin de que se precisen detalladamente a las mismas, mientras que los estudios correlacionales buscan conocer si existe alguna posibilidad de que las variables se vinculen unas con otras, así como establecer el grado de relación o asociación entre estas.

### 1.6.2. Método y Diseño de la Investigación

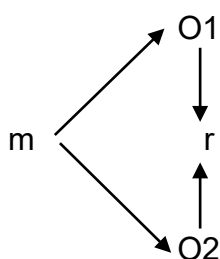
#### a) Método de Investigación

Para el desarrollo del estudio ha sido relevante emplear el método hipotético-deductivo, analítico y estadístico. Es así como el método hipotético-deductivo permitió observar los hechos específicos para identificar una problemática y se partió de las bases teóricas para la formular una hipótesis, proponiendo una posible respuesta a la misma para que pueda ser validada de forma empírica (Valderrama, 2016). Así también, el método analítico permitió analizar la naturaleza de la problemática con la finalidad de identificar sus posibles causas o efectos de modo que se pueda entender fácilmente su comportamiento y determinar una nueva teoría (Valderrama, 2016). Para finalizar, el método estadístico permitió obtener resultados en base a información numérica para que pueda ser analizada haciendo uso de la inferencia estadística (Valderrama, 2016).

## b) Diseño de Investigación

**No experimental de corte transversal**, siendo definida por Palomino et al. (2015), quienes afirman que estos estudios analizan y evalúan las variables en función a sus componentes determinantes en función al modo que se presentan en la realidad de estudios, mientras que los estudios transversales recolectan datos respecto al comportamiento de las variables en un solo momento durante un intervalo de tiempo concreto.

El esquema que se empleado en la investigación es el siguiente:



Donde:

m: Trabajadores de la UGEL del distrito de Juanjui

O1: Proceso de selección de personal

O2: Desempeño laboral

r: Relación.

### 1.6.3. Población y Muestra de la Investigación

#### a) Población

La población de estudio estuvo conformada por 115 trabajadores de las diferentes áreas de la UGEL del distrito de Juanjuí.

**Tabla 2***Población*

Sección	N	%
Mesa de partes	03	8.82
Administrador	02	5.82
Recursos Humanos	05	14.70
Contabilidad	01	2.94
Tesorería	04	11.76
Logística	03	8.82
Planilla	04	11.76
Asesoría Jurídica	03	8.82
Escalafón	04	11.76
Archivos	02	5.82
Almacén	03	8.82
Total	34	100

*Nota:* Planilla de la Unidad de Gestión Educativa Local – Juanjuí

## b) Muestra

En cuanto a la muestra se utilizará de tipo no probabilística por conveniencia, donde se seleccionará de carácter informal a los colaboradores que formaran parte de la muestra (Hernández, Fernandez y Baptista, 2006).

**Muestreo**

Censal, donde todos los sujetos muestrales de la población deben ser considerados como parte de la muestra para que, en base al análisis efectuado mediante estos, se pueda conocer de forma detallada la problemática que se presenta en el espacio de estudio (Hernández et al., 2014).

## 1.6.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

## a) Técnicas

**Encuesta**

Es una herramienta metodológica a través de la cual se recolecta de modo directo y rápido datos en base a las respuestas dadas por los sujetos encuestados respecto a la percepción que estos tienen sobre un hecho problemático (Baena, 2017).

## b) Instrumentos

### **Cuestionario**

Se aplicó dos cuestionarios. Para la evaluación de Selección del Personal de Andrea María Cansinos Kestler. Adaptado por la investigadora para la presente investigación. Lugar: Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala, Año: 2015, cuyo objetivo de la prueba es evaluar la selección del personal. Así mismo su forma de administración es individual, con estructura de 10 preguntas, con alternativas de respuestas de tipo Likert y cada pregunta está estructurado con cuatro alternativas de respuestas, como; 1). Totalmente de acuerdo. 2). De acuerdo. 3). Desacuerdo. 4). Totalmente en desacuerdo. Así mismo Fue sometida a criterio de un grupo de Jueces de Expertos, integrado por 2 Colegiados en Administración, quienes informaron sobre la aplicabilidad de la encuesta. Para medir la efectividad del proceso de selección del personal se aplicó una encuesta al personal de la Ugel, donde se aplicó la escala de Likert para medir los valores. La medición dio como resultado Totalmente de Acuerdo con un puntaje de 40.

Evaluación del Desempeño Laboral de Diego Salama. Adaptado por la investigadora para la presente investigación, cuyo objetivo es evaluar el desempeño laboral, cuya estructura es de 3 ítems, cada ítem está estructurado con cuatro alternativas de respuestas, como: 1). Muy Malo. 2). Malo. 3). Regular. 4). Bueno. 5). Muy Bueno. La Confiabilidad se midió a través de la consistencia interna y criterio de un grupo de Jueces de Expertos. La consistencia interna de la escala total alcanzó un coeficiente de Pearson de 0.855, Así mismo, fue sometida a criterio de un grupo de Jueces de Expertos, integrado por 2 Colegiados en Administración, quienes informaron sobre la aplicabilidad de la encuesta. Para medir la efectividad del proceso de selección del personal se aplicó una encuesta al personal de la Ugel, donde se aplicó la escala de Likert para medir los valores. La medición dio como resultado Totalmente de acuerdo con un puntaje de 40.

#### 1.6.5. Justificación, Importancia y Limitaciones de la investigación

##### a) Justificación

###### Justificación teórica:

El estudio tiene marco teórico de Chiavenato (2009) y Cancinos (2015) para las variables de selección de personal y desempeño laboral, respectivamente.

###### Justificación práctica:

El estudio permitió analizar, organizar y posteriormente ampliar las posturas teóricas de las variables de investigación.

###### Justificación académica:

La presente investigación permitió ampliar y aplicar los conocimientos que se ha ido obteniendo a lo largo de nuestra formación laboral.

###### Justificación metodológica:

La presente investigación servirá como postulado teórico para otros investigadores que estudiarán una o ambas variables del presente estudio.

###### Justificación social:

En el presente estudio, nos permitió identificar si los trabajadores de la Ugel se sienten a gusto

##### b) Importancia

La realización del estudio es sumamente relevante en vista de que va a permitir enriquecer los conocimientos previos respecto a los procesos de selección y el desempeño laboral de los trabajadores, destacando de esta forma la importancia que poseen ambos componentes para la gestión del talento humano en las organizaciones, principalmente públicas, debido a que estas buscan contribuir con la mejora de los servicios públicos y asegurar el bienestar de la ciudadanía.

### c) Limitaciones

El estudio se limitó principalmente en los cambios económicos, políticos, laborales y financieros que influyen repentinamente sobre la institución. Seguidamente, los recursos económicos por parte del investigador que retrasaron la continuación de las indagaciones



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

#### **Antecedentes internacionales**

Polanco (2005). Tesis de maestría. *Selección de personal basada en competencias laborales*. Escuela de estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala. Concluye: El proceso de atracción del talento humano, es un proceso que puede darse a través de diferentes metodologías, una de ellas es identificando los perfiles de puestos de cada puesto dentro de la organización para que, al momento de seleccionar, capturemos y seleccionemos al personal apropiado para cumplir la vacante necesaria.

Pérez (2009). Tesis de maestría. *Propuesta de un sistema para evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera*. Instituto Politécnico Nacional, México. Concluye: El analizar el desempeño que tiene un trabajador sirve como motivación y sirve como base para ver que puestos y en realidad que personas son contingentes para mejorar su desempeño a través de capacitaciones o por otro lado, realizar el reclutamiento y posterior selección de personas.

Latorre (2011). Tesis doctoral. *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. Universidad de Valencia. España. Concluye: El área de recursos humanos por lo general trata de manejar el talento humano del resto de las áreas de la organización y de los colaboradores que forman parte de las mismas, la mayoría de los trabajadores apoyan a la organización a cumplir con los objetivos de la empresa y esta área es responsable de identificar que trabajadores tienen un apropiado desempeño laboral.

Iturralde (2011). Trabajo de graduación: *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento en los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus*. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Concluye: Generalmente el desempeño laboral, observa y analiza la evolución integral de los colaboradores dentro de la

organización, sea apropiada o inapropiada de acuerdo los indicadores de evaluación, la organización es responsable de tomar medidas preventivas o recomendaciones para mejorar el actual desarrollo de los colaboradores en la empresa.

Muriilo (2015). Proyecto de examen: *Sistema de reclutamiento y selección del personal para las cadenas de Supermercados "Mercamax"*. Universidad Regional los Autónomos de los Andes. Ecuador. Concluye: La atracción del talento humano no lo puede realizar un sistema analítico, computarizado o una sola persona, sino lo debe realizar un grupo de personas caracterizadas por una experiencia dentro del área de recursos humanos y especialistas en captar personas que cumplan con los objetivos y expectativas que tiene la empresa de cada puesto.

#### **Antecedentes Nacionales:**

Orué (2011). Trabajo de investigación: *Inteligencia emocional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa peruana*. Universidad de San Martín de Porres, Perú. Concluye: El desempeño que tienen los trabajadores dependen de la motivación que es un aspecto intrínseco de toda persona en suma de aspectos materiales y beneficios que brinda la organización hacia los diversos trabajadores, pero dependiendo uno en mayor medida que otro dependiendo de las responsabilidades que se tenga.

Mazuelos (2013) Tesis de magíster: *Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Concluye: La actual tendencia de la selección de personal es la gestión por competencias, que con variables que pueden ser medidas de forma cuantitativa y cualitativa, por otra parte, esta gestión puede ser aplicado por parte de un personal capacitado que necesariamente no tiene que ser del área de recursos humanos, pero debe tener conocimiento acerca del área y rubro de donde se requiere el personal.

Mañuico (2014) Tesis de grado: *Influencia de la motivación en el desempeño laboral*. Universidad Autónoma del Perú. Concluye: La motivación de los trabajadores depende en mayor medida del clima organizacional y aspectos externos como una mejora en la retribución económica que servirá como base para tener un apropiado desempeño del trabajador para brindar el máximo potencial y desarrollo de las actividades en un determinado puesto.

#### **Antecedentes Local:**

López, (2011) Tesis de grado: *Evaluación de los factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de las empresas Amidata Negocios S.A.C y Corporación Alberca de en la ciudad de Tarapoto*. Universidad Nacional de San Martín, Perú. Concluye: En las empresas todo comportamiento que ofrece el colaborador es la suma de las características comunicacionales, que es un aspecto externo de la persona, así como de aspectos ambientes que son propios de la empresa o por el contrario pueden ser aspectos traídos por los mismos trabajadores como parte de sus culturas y costumbres.

Ayala (2012) Trabajo de investigación: *Mejoramiento de gestión administrativa de las Mypes del sector comercial de la ciudad de Tarapoto a través del proceso de reclutamiento y selección de personal*. Universidad Nacional de San Martín, Perú. Concluye: Al momento de darle una inducción a un trabajador para la organización, es un proceso decisivo para saber qué tan cómodo se siente el trabajador en el puesto de trabajo y en la comunicación con los demás compañeros de área y en general, esta debe ser valorado por los responsables del reclutamiento puesto que puede influenciar negativamente en la percepción que tiene el trabajador de la empresa.

## 2.2. BASES TEÓRICAS

### 2.2.1. Selección de personal

López (2010) la atracción del personal permite tener un encuentro satisfactorio al trabajador con la empresa, demostrándolo a través de su desempeño en el puesto y pueda desarrollar su habilidades y potencialidades. Se debe conocer el propósito de la organización para así elegir a quien contribuya al logro de los objetivos. El autor nos refiere que, para obtener trabajadores con alto desempeño.

Para Peiró (1986) citado en Diaz (2008) el proceso puede darse de dos formas, las cuales serán mencionadas a continuación:

- Reclutamiento interno: se trata de ofertar las vacantes entre los empleados de la misma organización para que estos puedan conseguirlos a través de traslados o promociones.
- Reclutamiento externo: se trata de buscar candidatos externos a la organización con el fin de innovar y aportar cambios en la empresa.
- Podemos conceptualizar que hay predictores los cuales son expresados a través de comportamientos observables y son transformados a datos numéricos mediante instrumentos que permiten conocer las características personales, así como sus competencias y capacidades.

De Ansorena (1996) Define a los candidatos que les hacen diferentes e idóneos, aptos o más cercanos al perfil requerido a partir de actividades de evaluación que serán expresadas de forma teórica o práctica tomando como base las funciones a los usuarios dentro del puesto. Se debe estructurar este proceso de tal forma que las características sean producidas en la secuencia y de la forma más eficiente y eficaz posible para conseguir un proceso exitoso.

Wayne (2010) el reclutamiento es cubrir las necesidades de personal necesitada por un área dentro de la organización la cual está seguido del proceso de selección de personal que implica la selección de candidatos idóneos para el puesto de trabajo. El autor propone que un sustituto de fases del proceso de selección o una verificación de la validez del proceso

es el periodo de prueba, este periodo es usado para evaluar la capacidad de un empleado y observar que este logre desempeñar con éxito sus actividades. Así la empresa podrá hacer una correcta elección de un trabajo con alto desempeño al desarrollar sus labores en el puesto mencionado. También nos indica que durante el proceso de selección algunas empresas aplican las pruebas de selección personalizadas para identificar actitudes y habilidades relacionadas al puesto, estas constituyen un medio confiable y exacto para predecir el desempeño en un puesto de trabajo. La desventaja de estas pruebas de selección es que muestran lo que el trabajador es capaz de realizar, pero no muestra lo que realmente hará, puesto que el desempeño del trabajador depende de la motivación que no se ve reflejada en las pruebas aplicadas. Las pruebas de selección se deben aplicar bajo las mismas condiciones para poder así evaluar el desempeño de cada uno de los candidatos.

Según Vasquez & Villagra (2017) la selección de personal es un proceso importante en el que los candidatos deben pasar por un filtro adecuado que se observen aptitudes y experiencia y así escoger a personal idóneo para el rubro donde se va a desempeñar. Dentro de la selección de personal se encuentra la evaluación del desempeño, aplicado a cada persona dentro de la empresa y nos permite estimar el desenvolvimiento en el trabajo, esta evaluación permite detectar las fallas o incumplimientos que el trabajador tiene durante sus labores con el fin de encontrar una solución y mejorar el desempeño en el puesto.

Naranjo (2012) resalta que es al proceso de selección de personal a quien le corresponde atraer de manera selectiva a candidatos idóneos que puedan satisfacer las necesidades de la empresa. Algunas empresas utilizan la subcontratación a través de las bolsas de empleo, teniendo técnicas subjetivas y afinadas de selección determinando los requerimientos del puesto que nos permitan acercarnos a los candidatos idóneos. Las técnicas aplicadas tales como; entrevistas, pruebas psicotécnicas y exámenes médicos que evalúan la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo. Los resultados de la investigación del autor demuestran que contar con personal de gran experiencia garantiza la calidad del proceso e influye en la toma de decisión en cuanto al candidato contratado.

Peña (2005) cita a Pell (2000) para definir la selección de personal como la ilusión de formar el equipo ideal a través de la elección de un nuevo miembro que ayude a cumplir los compromisos de la organización. Para Werther (2003) la selección consta de la selección de empleados que cumplan con los requisitos solicitados. Del mismo modo cita a Stoner (2003) para definirlo como un proceso que una organización postula una vacante de empleo ante la sociedad y deben cubrirlo de la mejor forma para cumplir con los objetivos organizacionales, también se cita a Koontz (2002) indicando que los requerimientos para el puesto que ya sean parte de la empresa o sean externos deben cumplir estándares de objetividad

### **La selección toma la forma de un proceso de comparación y decisión**

La selección de personal se basa en seleccionar al candidato mejor preparado académica y personalmente para un puesto de trabajo, ante ello citamos a Alonso, Mosco & Cuadrado (2015) que indican que para realizar una selección de personal con éxito se plantea hacer uso de herramientas tales como; el currículum, las referencias, la entrevista, entre otros aspectos de evaluación.

García (2001) citado en Pérez (2014) el aspecto necesario para comenzar a reclutar y seleccionar personal para una empresa, es la necesidad de un puesto vacante o necesidad de mayor cantidad de personal para cubrir con la satisfacción de actividades de la empresa, que es necesario para que el candidato encaje en los requerimientos necesarios para reunir candidatos con las competencias exigidas. El siguiente paso es la preselección de candidatos en el que se analizará si los currículos presentados son aptos. Para finalizar, los responsables o jefes de área seleccionaran en conjunto con los responsables del proceso a la mejor persona a cubrir el puesto y pedirle que presente las documentaciones respectivas para ingresar de acuerdo a ley a la organización.

Rojas ( 2018) nos comenta que para las empresas es necesario contar con un departamento de recursos humanos que optimice el proceso de reclutamiento y selección de personas; puesto que se puede realizar una contratación de personal que no cumplan con los requisitos mínimos para desempeñar el puesto de trabajo y evitar la inversión de tiempo y recursos que no rindan frutos, viéndose en la obligación de repetir el proceso de selección

restando al cumplimiento de metas y objetivos establecidos por la organización. Es importante que las empresas implementen una metodología para un proceso de selección eficiente y que no sea visto como un gasto sino como una inversión que ayudará al logro de los objetivos de la organización propuestos de manera eficiente.

Arza, Verdecia & Lavandero (2012) resaltan la importancia de la selección de personal dentro de la gestión de recursos humanos, dado que a partir de este proceso se realiza todo lo relacionado al desarrollo de las labores del trabajador. Para el autor seleccionar al candidato más adecuado es un problema para resolver siguiendo una metodología, partiendo de tener un conjunto de candidatos y un conjunto de puestos de trabajo en los cuales los candidatos deben ser ubicados. Es importante contar con un método que permita utilizar las competencias de los candidatos para obtener predicciones de desempeño de sus labores.

Sempertegui (2015) considera que uno de los principales problemas de las organizaciones es el de administrar el mejor capital humano. Por ello se debe reclutar y ubicar a los trabajadores en puestos según sus competencias. Si se realiza mal este proceso se encontrarán con empleados que no cumplan con sus funciones correctamente. Por el contrario, un exitoso proceso de selección tiene ventajas como: los propietarios son beneficiados y sus servicios serán más competitivos empresarialmente y hay una mejora en la estabilidad laboral.

Hernández (2012) nos refiere a la selección de personal como el proceso que delimita el ingreso de persona a la empresa ajustado a los perfiles que la organización construye según sus necesidades. El autor establece un paralelo entre la ética y las prácticas de selección de personal, para abordar este tema cita a Peña (2004) quien argumenta que la ética tiene 3 principios fundamentales: no hacerme daño; no permitir que otros me hagan daño y no hacer daño a otros. Algunos procesos de selección no se basan en la búsqueda de capacidades, aptitudes y virtudes sino por el contrario busca la falta, la mentira y la debilidad del candidato, lo expuesto es una muestra de ausencia de ética en las prácticas de selección de personal. Las empresas deberían realizar procesos de selección más

respetuosos que no atente contra la dignidad de las personas y que evite la ridiculización e intimidación, para dar una imagen de una empresa con alta moral.

### **2.2.2. Desempeño laboral**

Según Cancinos (2015), el desarrollo de los trabajadores en la organización dependerá mayormente de la intervención de dos aspectos que son el comportamiento personal del trabajador en relación del comportamiento que ofrezcan los demás colaboradores dentro de su área de trabajo que sumados permitirá tener un apropiado comportamiento organizacional. De igual forma nos indica que el desempeño está formado por diferentes factores como: Productividad, que es el rendimiento laboral asociado a la calidad de trabajo que aporta cada uno de los colaboradores dentro de un espacio corporativo.

Robbins (2004), la mayoría de los trabajadores sienten una autopercepción con respecto al rol o desempeño cumplen en la empresa y en su área de aplicación en la organización, pero un aspecto es el comportamiento y cumplimiento de las responsabilidades ante la organización y otro que tan buena relación tienen los trabajadores con sus compañeros de trabajo con la que cuenta la organización.

Por otra parte, según Granados (2011) nos refiere que toda organización va evolucionando a lo largo del tiempo mayormente para lograr crecer o sobrevivir a las competencias entre empresas del mismo rubro o similares, buscando métodos o formas para simplificar los flujogramas de procesos administrativos y cumplir con un adecuado desempeño. A su vez nos propone el término de calidad de vida laboral el cual va íntimamente relacionado al desempeño del colaborador, indicando que si el bienestar y comodidad del trabajador aumentan en su ambiente laboral este va a reaccionar de forma positiva. A su vez Granda (2005) menciona que el desempeño laboral es el apropiado grado de satisfacción que el colaborador experimente en situaciones laborales, el cual puede estar influido por factores biopsicosociales, que a su vez también está caracterizada por la eficiencia, donde los colaboradores invierten sus recursos cognitivos y mayormente de tiempo para que la empresa sea constante y tenga éxito. Así mismo, Gabini (2018) nos refiere que el desempeño laboral



es uno de los aspectos en cuales se estudia los términos esenciales de productividad y eficacia de los colaboradores en una organización.

Según Salas, Díaz & Perez (2012) el desempeño laboral es una conducta observable o también mental, variable por aspectos motivacionales, de pensamiento, etc. Que predisponen al colaborador a adaptarse a marcos académicos, de relaciones interpersonales con colaboradores, clientes y/o personas que acuden a la empresa.

Según la OIT (2016) haciendo referencia a Maslow nos refieren que las personas buscan satisfacer sus necesidades en el ambiente de trabajo, así como en todas sus demás interacciones interpersonales con sus demás vínculos sociales. Por su lado, Esperanza, Glenys & Mayrene (2010) nos refiere que el desempeño laboral son comportamientos que podemos observar a simple vista en el día a día de los funcionarios en una organización y esta debe ser medible debido a que los objetivos en su mayoría son de característica cuantitativa.

También Rodríguez (2013) el desempeño laboral en las organizaciones públicas, es de suma importancia debido a que es considerado una herramienta de gestión para medir las oportunidades de mejora de los colaboradores del sector público, permitiendo ver si dichos trabajadores cumplen con sus funciones y obligaciones para los cuales, con contratados para un puesto orgánico, siendo así podemos indicar que la finalidad de las personas que laboran en el sector estatal es el de cumplir los servicios públicos dados a las personas correspondientes a un estado geográfico regidos por un constitución y leyes. A su vez Oszlak citado en Rodriguez (2013) nos indica que el desempeño laboral está sumergido en el aspecto de Gestión de recursos humanos, con mayor exactitud en el área de desarrollo, cabe mencionar, que también acota un término relacionado al desempeño laboral, que es la remuneración salarial.

Según Milkovich & Boudrem (2001) citado en Chiang & San Martin (2015) es el nivel en el cual el empleado cumple las expectativas asignadas a su perfil de trabajo el cual es medido a través de metas u objetivos cuantitativos, teniendo en cuenta las competencias y

otros aspectos que interactúan con el trabajador, como el ambiente de trabajo, la cantidad de funciones asignadas, etc.

A su vez según Mondy & Noe (2004) citado en Chiang & San Martin (2015) nos proponen que la evaluación de desempeño se puede dar de forma personal o grupal. Pero Chiang & San Martin (2015) Nos indican que el proceso de la evaluación del rendimiento de los colaboradores es esencial en una organización en la cual y por lo general la apreciación de los objetivos y metas mayormente se da individual en escenarios públicos porque la retribución económica y de reconocimientos de los colaboradores mayormente se dan de forma individual por lo cual las funciones que realiza cada puesto son en su mayor parte intrascendentes en el trabajo pero en equipo, pero teniendo en cuenta que siempre se sigue un ciclo de proceso para la finalización de la atención al usuario.

Según Esperanza, Glenys & Mayrene (2010) nos refieren que en toda organización de por sí se debe gestionar el talento humano de los colaboradores y evaluando cada uno de los procesos donde está inmerso la actividad de cada uno de ellos por lo tanto en la mayoría de las organizaciones se debe diseñar por el medio del área de gestión del talento humano un plan y/o sistema de evaluación que permita ver las fortalezas y oportunidades de mejora de cada uno de los colaboradores.

Martinez & De Fe (2006) relacionan el desempeño laboral con el rendimiento visual, basándose en la percepción de colores. El color forma parte del conjunto de modelos de información visual que el ser humano utiliza para interpretar lo que ocurre a su alrededor y para desenvolverse en él de forma cómoda y segura, por lo cual influye en el rendimiento y salud laboral. Los autores aseguran que un buen rendimiento visual en los colaboradores repercute positivamente en los resultados, siendo así, Deloitte (2019) el desempeño laboral mejora tras un cambio de jerarquía a equipos multifuncionales, un modelo organizativo basado en equipo mejora el rendimiento y los resultados.

Según Urdaneta (2009) nos refiere que el desempeño laboral está relacionado con las características individuales del empleado. Pero también está influenciado por las

características ambientales que pueda ofrecer los demás empleados dentro de la organización.

Por su parte Chiavenato (2000) citado en Urdaneta (2009) el comportamiento organizacional está mayormente influenciado por el desempeño que ofrezca los trabajadores y será determinante para la socialización de los diversos trabajadores dentro de la empresa, puesto que las funciones independientemente que tiene un trabajador de otro, al momento de establecer los procedimientos se interrelaciona para lograr la finalidad del rubro que tiene la empresa ante la sociedad y en caso flaquee alguna parte del proceso se alterará el desempeño y en consecuencia la relación.

Bittel (2000) la mayoría de los trabajadores empleados o desempleados son atraídos por una buena remuneración económica que ofrecen los empleadores, pero está va a ser influenciada mayormente por las expectativas intrínsecas que el trabajo les ofrezca en su desarrollo personal tanto para cumplir con sus objetivos de vida como para contribuir con los objetivos de la empresa.

Lopez & Piedra (2001) El desempeño laboral es el conjunto de aptitudes, destrezas y experiencias que permiten desarrollar tareas de manera efectiva, influenciado por los incentivos que la organización decida implementar basándose en los objetivos cumplido por el empleado, obligaciones del puesto y valores de la organización.

Según Chiavenato (2009) el desempeño laboral es la manera en que los colaboradores desarrollan sus funciones, actividades y obligaciones y medido a través de la productividad. Asimismo, relaciona el desempeño individual y el desempeño colectivo, puesto que el desempeño individual afecta el del grupo y condiciona de la organización y su éxito depende de ello.

Carbajal (2011) citado en Jara; Asmat; Alberca & Medina (2018) definen al desempeño laboral como es una variable multi causal explicada tanto por factores internos como externos, que deben ser reconocidos y gestionados para contribuir al éxito esperado de la organización.

A su vez para Carmona; Vargas & Rosas (2015) el desarrollo del capital humano dentro de la organización dependerá de las oportunidades que le ofrezca la organización para crecer, así como de las motivaciones que tenga el colaborador para cumplir con sus objetivos personales y laborales.

Para Naranjo (2012) el desempeño laboral es el reflejo de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que permiten realizar un trabajo efectivo y de calidad; es decir es el reflejo de la capacidad productiva del trabajador. Deloitte (2016) Las empresas que consideran aplicar estrategias de talento, liderazgo, cambio y estructura generan impacto en el desempeño de los colaboradores y en consecuencia en el negocio. Es importante que las organizaciones entiendan por quien y porqué está compuesta su fuerza laboral.

### **Competencias y desempeño laboral**

McClelland citado en Peña (2005) define a las competencias como las características personales que diferencian un trabajador de alto desempeño de un trabajador promedio. Las competencias que tenga un colaborador frente a otro trabajador dentro de una misma área en la organización serán completamente distintas en cuanto a niveles y aspectos personales que tenga que cumplir la persona para con las responsabilidades asignadas en la empresa.

Peña (2005) Refiere que las capacidades personales que tenga una persona serán la medida en la que una persona ha fortalecido y ha ido desarrollando sus falencias personales en la búsqueda de conseguir un trabajo o rendir apropiadamente dentro de uno.

Naranjo (2012) las organizaciones consideran tres tipos de competencias fundamentales: competencias básicas, competencias transversales y las competencias genéricas. La competencia básica hace referencia a tres grupos tales como; habilidades básicas, desarrollo del pensamiento o actitudes analíticas y cualidades personales. Por su parte las competencias transversales consideran la gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información y dominio tecnológico. Finalmente, se entiende como competencias genéricas a una serie de características requeridas que pueden generalizarse en una empresa y están orientadas a fortalecer la identidad organizacional.

## **Evaluación del desempeño**

Según la CNSC (2018) la evaluación de desempeño laboral es una herramienta encaminada a valorar las contribuciones individuales, destrezas, habilidades y aptitudes de los colaboradores, midiendo el impacto positivo o negativo en el logro de las metas institucionales. Con el fin institucional de mejorar los bienes y servicios que se ofrece y que respondan las expectativas de los ciudadanos o clientes, desarrollar el talento humano de la entidad, a través del fortalecimiento de las competencias y la identificación de las necesidades de formación y capacitación, y asegurar el cumplimiento del mérito, en el ingreso y la permanencia de los empleados.

Para Alfaro (2012) la evaluación del desempeño es una manera de controlar los procesos de selección, entrenamiento, capacitación y desarrollo. Estas medidas son útiles también para conceder incentivos, es decir de esta forma se detecta a los mejores colaboradores para recompensarlos y a la vez tomar medidas correctivas para aquellos con bajo rendimiento.

Así mismo, para Rodriguez (2013) el desempeño laboral se puede evaluar a través de la necesidad de tener personal apropiado para la realización de las funciones asignadas al puesto de trabajo con el fin de que los representantes del servicio público cumplan con las políticas, estas pueden ser medibles de forma cuantitativa o cualitativa, estableciéndose metas o hitos comportamentales en el lugar o espacio de trabajo a través de escalas, cuestionarios, pruebas de carácter institucional.

Según Chiang & San Martin (2015) Toda organización está compuesta por un grupo humano, por lo cual van a existir variables, relacionadas a ver qué tan buena es la relación la organización

Según Robbins (2007) citado en Esperanza, Glenys & Mayrene (2010) nos menciona que un aspecto fundamental para evaluar el desempeño labora en los trabajadores es ver su capacidad y habilidad para distribuir las actividades asignadas a su puesto de acuerdo con el horario laboral que este disponga para realizar sus actividades y cumplir con los procesos asignados.

### **Aspectos intervinientes en el desempeño laboral**

Experiencia laboral: Wayne (2010) comenta que durante el proceso de selección se explora también los conocimientos del candidato para ofrecer indicios del desempeño que el trabajador tendrá; pero el autor resalta que el éxito en un puesto de trabajo no garantiza éxito en otro.

Remuneración: Según Esperanza, Glenys & Mayrene (2010) nos indican que la remuneración de los colaboradores influye en gran parte para motivación que tengan para realizar adecuadamente su trabajo, debido a que aspectos como el salario económico y emocional le proporcionan estabilidad y bienestar al colaborador para que satisfagan sus necesidades básicas.

Chiavenato (2009) plantea que las personas relacionan su desempeño con la remuneración que reciben. Haciendo mención a Lawler refiere que el incentivo salarial que reciben los trabajadores influye en el desempeño de sus actividades, así como también al compañerismo y dedicación a la organización. El autor plantea que la escasa relación entre la remuneración y desempeño se debe al trabajo incorrecto. Si las personas creen que su desempeño es posible y necesario para obtener más dinero, se desempeñarán de la mejor manera posible. Por otra parte, Según Esperanza, Glenys & Mayrene (2010) nos indican que la remuneración de los colaboradores influye en gran parte para motivación que tengan para realizar adecuadamente su trabajo, debido a que aspectos como el salario económico y emocional le proporcionan estabilidad y bienestar al colaborador para que satisfagan sus necesidades básicas.

Capacitaciones: Las empresas buscan maximizar la eficiencia y eficacia en sus procesos, para esto el Morell y Gonzales (2018) citado en DL 15 proponen la implementación de sistemas de capacitación para calificar la mano de obra. El autor hace mención a Cabrera (2015) quien comenta que las capacitaciones virtuales (eTraining) mejora el desempeño laboral porque permite desarrollar habilidades y destrezas especializadas a las labores profesionales pero este tipo de capacitación debe estar diseñada para satisfacer las

necesidades del público objetivo. Del mismo modo cita a Álvarez & Magaña (2016) para resaltar que la incorporación TIC en la formación del trabajador puede impactar al desempeño laboral de forma eficiente si lo que se busca es satisfacer las demandas y estilos profesionales específicos y si se hace una correcta aplicación haciendo uso de materiales didácticos, contenidos digitales y empleando un modelo de diseño instruccional adecuado.

Para Martínez (2016) las propuestas de formación a través de plataformas virtuales favorecen el desempeño laboral; por tanto, es importante proporcionar cursos virtuales de capacitación para mejorar el desempeño y la calidad de las funciones administrativas u operativas. De este modo Vásquez, Gomes & Zarco citado e DL15 mencionan que cuando un trabajador tiene una formación adecuada este adquiere capacidad de decisión, motivación, productividad y desempeño laboral eficiente.

Para López & Piedra (2001) la clave del éxito de la organización es encontrar a la persona adecuada para cada trabajo. Este proceso tiene múltiples etapas, que incluyen: Diseñar una posición, identificar los requisitos básicos, describir el puesto, reclutar candidatos calificados, entrevistar y finalmente hacer una oferta. Dada la importancia de reclutar al candidato idóneo a fin de conseguir el éxito y el costo de una equivocación en la contratación, la organización debe brindar la máxima atención a este proceso. Para evitar que el seleccionado empiece a realizar sus labores sin ser efectivo y comprometiendo su trabajo y el de la organización se debe incluir la orientación con el fin de asegurar que disponga de las herramientas e información ne

De acuerdo con Huemann, Keegan & Turner (2007); Popaitoon & Siengthai (2014); y Pournader, Tabassi & Baloh (2015) citado en Rueda, Jiménez & Sánchez (2015) la capacitación ayuda a lograr un desempeño eficaz de las actividades realizadas por los colaboradores porque ayudan a desarrollar conocimiento, actitudes, habilidades y destrezas a través de experiencias de aprendizaje. El autor plantea una situación de gestión de personal en el contexto de los proyectos donde se debe realizar capacitaciones que mejoren el desempeño de los empleados para mejorar la calidad del proyecto.

### **Inteligencia emocional**

Garnerd (1993) citado en Carmona, Vargas & Rosas (2015) manifiestan que la capacidad o habilidad para resolver problemas es importante en toda organización puesto que ayuda a resolver conflictos laborales o personales entre los trabajadores apenas sucedan y que no perduren e influyeran de forma negativa en la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores, este último tiene especial repercusión en el cumplimiento de los objetivos.

Para Nava (2006) citado en Carmona; Vargas & Rosas (2015) Para lograr una mayor productividad en toda empresa se deben mejorar las capacidades del colaborador debido a que ellos son quienes logran los objetivos laborales y manejan la maquinaria y programas informáticos dependiendo de la organización.

Según Ayala & Cardona (2016) nos refieren que, ante la reciente actualización, globalización, industrialización y tecnologías de la innovación de las empresas, siempre va a existir una mínima parte de grupo humano que va a seguir procesando e interactuando con otras personas de forma real o por medio de un ordenador portátil o de escritorio, conllevando a un factor emocional que va a repercutir en el estado socioemocional de los colaboradores que buscan participar activamente en la empresa, favoreciendo a la misma, también nos indica que la emoción va a estar presente en toda organización siempre que haya y exista la interacción humana, siendo esta una reacción a un acontecimiento proporcionado por un colaborador, siendo así podemos indicar que las emociones son importantes y a la vez complejas debido a que esta compuestas por diversos factores: tanto fisiológicos como conductuales que ofrecen una percepción objetiva y subjetiva de acuerdo a cada ser humano que la interpreta pero a su vez sirve de medio adaptativo para afrontar diversas situaciones que de acuerdo a la percepción del trabajador pueden darse de forma positiva o negativa conllevando a que si el trabajador tiene una adecuada resiliencia va a generar aspectos positivos tales como una mayor adecuación al ambiente y compañeros de trabajo, ante todo lo propuesto podemos también indicar que hay dos componentes fundamentales como complementan que el desempeño laboral en el colaborador sea el adecuado ante los demás trabajadores: uno de ellos es el componente cognitivo que ayuda a la persona a reaccionar



de forma adecuada a los problemas y/o ambientes de aspecto experiencial que tenga que ver con evitar el dolor y recibir el placer, es decir, los colaboradores se van a esforzar por cumplir apropiadamente sus labores para evitar una posible recriminación y/o sanción determinada en su trabajo y por el contrario recibir activamente un incentivo económico o emocional por parte de la institución. Así mismo Lazarus Citado por Choliz (2005) mencionado en Ayala & Cardona (2016) nos indica que las valoraciones dadas por los trabajadores dan espacio a la experiencia con otras personas que compartan nuestros hábitos y características, debido a que con este tipo de personas nos sentimos en nuestra zona de confort y por ende nos desarrollaremos de forma adecuada en nuestro espacio de trabajo, así también Feldman (2006) citado en Ayala & Cardona (2016) nos menciona el término de eventos afectos y salario emocional, planteándonos que en el ámbito laboral, la emoción puede dar paso a dos aspectos: El estresor o por el contrario saber sobrellevar el estrés, siendo este último como una oportunidad para el colaborador a impulsarse y sea consciente de los aspectos positivos y negativos que posee y saber cómo sobrellevarlos para adaptarse a las exigencias del trabajo, siendo así podemos concluir con que las emociones son apropiadas para toda interacción humana un ambiente laboral debido a que el fracaso personal va a llevar al trabajador tenga un inapropiado rendimiento en el puesto laboral y como consecuencia a una posible sanción disciplinaria por parte del organismo o área correspondiente de acuerdo a la institución o empresa donde se encuentre laborando o cumpliendo sus labores, siendo así un buen manejo de las emociones en el ambiente laboral sumado a un adecuado apoyo de los colaboradores va a generar repercusiones en la eficacia del desempeño de los colaboradores.

Carmona & Rosas (2017) refieren que las organizaciones de la actualidad se interesan fundamentalmente en ver la gestión del talento humano que tienen a su disposición, pero así mismo podemos acotar que algunas organizaciones consideran que la persona que ocupa un puesto dentro de ella solo está ara cumplir la función fundamental de cumplir las funciones asignadas, sin embargo, se debe tomar al colaborador como un ser con la posibilidad de interactuar y no como un ente o una máquina para acatar responsabilidad, sino que también

siente y socializa con sus semejantes dentro del entorno laboral para poder sentirse desarrollado, a su vez Goleman (1998) citado en Carmona & Rosas (2017) nos integra el término de inteligencia emocional, refiriéndonos que el ser humano tiene una única e increíble capacidad para empatizar con otros y consigo mismo y motivarlos para llegar a los objetivos y metas planteados por la organización, teniendo siempre en cuenta al líder que transmita dicha idea de logro y la responsabilidad de este para que dirija un grupo humano desde una idea a una realidad palpable, ante lo referido Nava (2006) citado en Carmona & Rosas (2017) nos refiere que el grupo debe tener emociones positivas en su mayoría para lograr el objetivo y la necesidad por la cual la empresa para la que labora existe y este vínculo entre trabajador y organización debe ser recíproco donde las necesidades de ambas deben estar satisfechas para que se genere una estrecha relación de satisfacción laboral, a su vez Granda (2005) nos indica que el desempeño o también llamado rendimiento laboral que el colaborador tenga dentro de la empresa se debe íntimamente a la competitividad empresarial que la organización tenga con sus similares dentro del rubro donde se desarrolle, debido a que hoy en día la alta exigencia que tienen los consumidores sobre el producto o servicio final es fundamental para que la empresa tenga éxito o por el contrario fracase, es por esto que los empresarios tratan de sumar y aportar todos sus recursos económicos para modernizar y automatizar la empresa, en casa tengan un sitio físico de labores o en todo caso si el servicio es digital, este sea producido por máquinas, programas y en su mínima parte por el ser humano para interpretar la producción y dar el servicio técnico correspondiente, siendo así se afrontan problemas de rendimiento laboral porque el trabajador se siente desplazado por la nueva tecnología y perdiendo el sentido de permanencia que este sienta con la empresa y sienta una desmotivación y actitud negativa al trabajo con un pensamiento caótico del futuro donde cree que va a perder su estabilidad holística que el trabajo le genera trasladándola al presente generándose los aspectos antes referidos, es por esto que pocas empresas casi no le dan la mínima importancia a mantener la satisfacción laboral de sus trabajadores para que mantengan un adecuado desempeño laboral.

### **Sobrecarga e insatisfacciones laborales**

Según Granados (2011) indica que la sobrecarga laboral va de la mano con el desempeño laboral, sobretodo y debido a factores físicos y mentales que el trabajador posee y tiene que dar para realizar adecuadamente una tarea determinada, dándose de dos formas, tanto cualitativa, al momento de darse y exigirse el esfuerzo cognitivo del colaborador frente a situaciones de conocimientos y habilidades en tomas de decisiones y de forma cuantitativa, refiriéndonos al tiempo invertido por el colaborador para realizar las funciones y si es correspondiente para que se permita una satisfacción laboral demostrado a través del desarrollo personal y profesional e indicado en una posibilidad de línea de carrera para que la empresa pueda retener a los colaboradores que tengan dicha posibilidad.

Peréz (2003) citado en Granda (2005) nos propone que a través de la lógica podemos inferir que si el trabajador está pasando por malas condiciones dentro de su ámbito laboral va a generar En una insatisfacción laboral, de carácter de compromiso en el trabajo y organizacional, produciendo una inadecuada ineficiencia en el puesto de trabajo el cual puede afectar severamente a sus colaboradores del área o área allegadas que necesiten o esperan una retroalimentación o información necesaria para seguir con el flujograma del proceso determinado para satisfacer a las personas que acuden a la institución correspondiente, podemos aportar que si se implementan adecuadas políticas, procesos y procedimientos pertinentes que estén aprobados por la organización se logre suprimir o reforzar las actitudes positivas de las personas teniendo como consecuencia un bienestar tanto el desempeño laboral como en sus aspectos relacionados a este, tales como un apropiado clima laboral, por otra parte, Marban (2002) citado en Granda (2005) nos ha mencionado que los aspectos psicológicos son fundamentales en una organización para que las personas que forman parte no tengan problemas mentales o clínicos y por consecuente que si se tiene un buen estado de salud mental el colaborador va a rendir a una capacidad en la cual va a cumplir los objetivos y por lo tanto refleje un buen desempeño laboral.

## **Estabilidad Laboral**

Según Socorro citado en Esperanza, Glenys & Mayrene (2010) nos proporcionan que la estabilidad de tener un ambiente laboral y manutención económica y emocional por un puesto laboral genera en el trabajador a valorar el desempeño que realice en su ambiente laboral y así cumpla un adecuado desempeño para lograr contribuir a la organización y está a renovar el contrato o vínculo laboral con la persona, por lo antes referido podemos tener en cuenta que la estabilidad laboral garantiza que el trabajador mantenga una estabilidad en sus demás círculos: Familiares, sociales, de pareja, etc. Debido a que tener un trabajo bien remunerado emocional y salarialmente le genera una distinción ante su círculo social y mantenimiento de las necesidades básicas y complementarias que la persona tenga. Por otra parte, según la OIT (2016) la estabilidad laboral, son las características que le ofrecen al trabajador para cumplir apropiadamente con sus funciones en un ambiente de trabajo, siempre y cuando no atente con su integridad física y emocional

Salas, Díaz & Perez (2012) el desempeño laboral para las organizaciones puede ser evaluado por un equipo multidisciplinario, que necesariamente no tiene ser que profesionales relacionados a el área de ciencias económicas o administrativas, hoy en día se ha extendido a el área de la salud, viendo y dándose la posibilidad de evaluar el estado de salud físico y emocional de los colaboradores en cuanto al desempeño brindado por los mismos en un tiempo determinado, ante lo mencionado, podemos indicar que la gestión de recursos humanos, se ha vuelto un proceso donde hay que ver las diferentes área a evaluar que engloban al colaborador, tales áreas pueden ser: social, familiar, de pareja, salud, etc. Dichos aspectos u características pueden ser englobadas en competencias laborales o personales que son significativas el momento de que el colaborador de enfrente a las situaciones habituales e inesperadas en su puesto de trabajo. Cabe mencionar que dichos aspectos en un nivel promedio o alto tienen acceso a un reconocimiento o ascenso de acuerdo a la línea de carrera que se le proporcione al inicio del vínculo laboral con el empleador.

### 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Actitud: Son aspectos, caracterizados por una carga afectivo y racional que tiene una persona a realizar cierto tipo de trabajos o interactuar con personas u objetos. (Rodríguez 1997).

Aptitud: Es la característica que tiene una persona para realizar adecuadamente cierto tipo de actividades. (Orofino, 2016).

Selección: Es el proceso o acto por el cual se elige una persona para un cierto puesto debido a que cumple con una serie de características para realizar las funciones pertinentes. (Bembibre, 2010).

Comportamiento: Es la forma de actuar del ser humano ante diversas situaciones. (Pérez & Merino, 2010).

Desempeño: Son aspectos observables del colaborador en un ámbito laboral, en cuanto al progreso de sus actividades durante un cierto periodo de tiempo. (García, 2001).

Efectividad: Es la capacidad para lograr un resultado con menos recursos y en el menor tiempo posible. (Bembibre, 2010).

Liderazgo: Es la influencia positiva que tiene una persona sobre otras personas en una situación crítica. (Arias, 2004)

Motivación: Son factores extrínsecos e intrínsecos que mueven a la persona a realizar comportamientos positivos para lograr un trabajo determinado. (Arias, 2004).

Organización: Es la estructura organizacional el cual está conformado por áreas, integrantes y jefes responsables de lograr los objetivos laborales con la finalidad de cumplir con las exigencias del rubro. (Chiavenato, 2009)

Productividad: resultado de los esfuerzos organizacionales y personales asociados con la producción, utilización y/o entrega de productos y servicios. (Smith, 1993)

## 2.4. BASES HISTÓRICAS

La selección de personal juega un papel de gran importancia en las organizaciones, una de las áreas específicas para su estudio es la psicología industria, de la cual no existe con precisión fecha exacta de su inicio, se puede decir que fue en 1901 durante la primera guerra mundial donde se crea la necesidad de seleccionar a reclutas y oficiales, administrando pruebas colectivas que permitieras seleccionar al personal de dicha corporación.

## CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 3. 1. Análisis de Tablas y Gráficos

#### Análisis descriptivo

Selección de personal, a continuación, se calculan los niveles descriptivos de las variables y las dimensiones de estudio.

**Tabla 3**

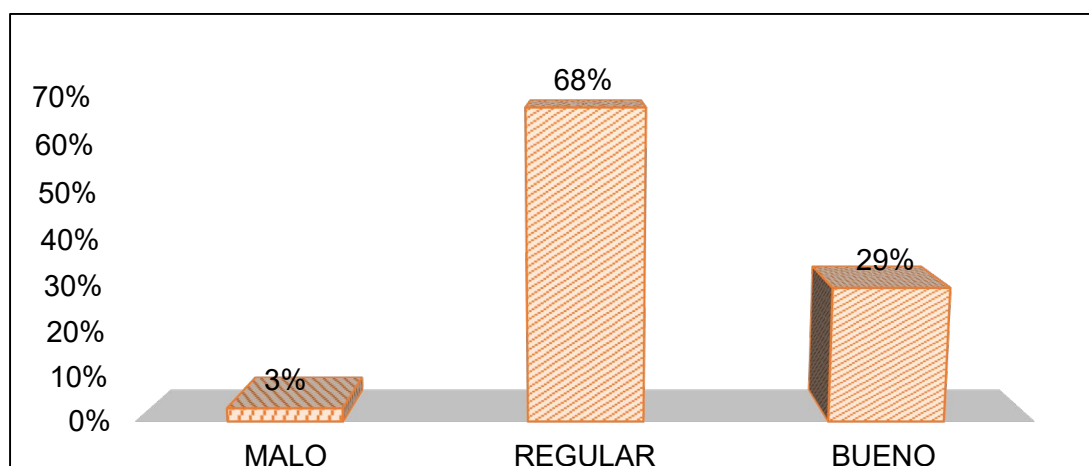
*Frecuencias de Selección de Personal*

Niveles	f	%
Malo	1	3%
Regular	23	68%
Bueno	10	29%
Total	34	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 1**

*Frecuencias de Selección de Personal*



Fuente: Elaboración propia

De los 34 colaboradores encuestados, los mismos que sirvieron como muestra, se analiza que el 68% califica de manera regular a la selección de personal, un 29% manifiesta que existe un buen clima laboral y finalmente el 3% manifiesta que es malo, indicando que la

selección de personal, de igual modo la dimensión que más resalta en cuanto a la variable selección de personal es la dimensión de Reclutamiento, ya que los colaboradores manifiestan que para que se reclute personal en la organización se determinan canales de reclutamiento, es por ello se realizan entrevistas efectivas de selección de acuerdo al puesto de trabajo y a la información requerida.

A continuación, se describen los resultados descriptivos de la dimensión de reclutamiento expresados a través de tablas de frecuencia y gráficos correspondientes.

**Tabla 4**

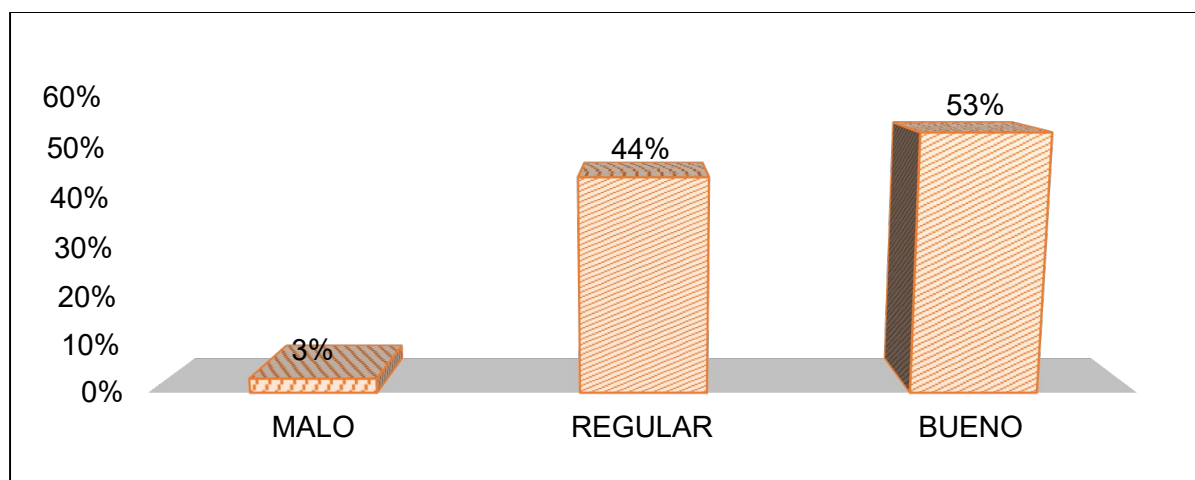
*Frecuencias de la Dimensión de Reclutamiento*

Niveles	f	%
Malo	1	3%
Regular	15	44%
Bueno	18	53%
Total	34	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 2**

*Frecuencias de la Dimensión de Reclutamiento*



**Interpretación:**

El reclutamiento indica un 53% manifestando que el reclutamiento de la organización es bueno, un 44% que es regular y 3% que es malo. Identificando que la vacante, es de utilidad para obtener datos fiables y de suma utilidad para evaluar al candidato y de esa



manera tener buenos colaboradores, no obstante, también falta mejorar en cuanto a, determinar las fuentes del Reclutamiento ya que no existen fuentes de reclutamiento para cada puesto de la organización, específicamente de agencias de reclutamiento quienes pueden dar buenas referencias.

A continuación, se describen los resultados descriptivos de la dimensión de selección expresados a través de tablas de frecuencia y gráficos correspondientes.

**Tabla 5**

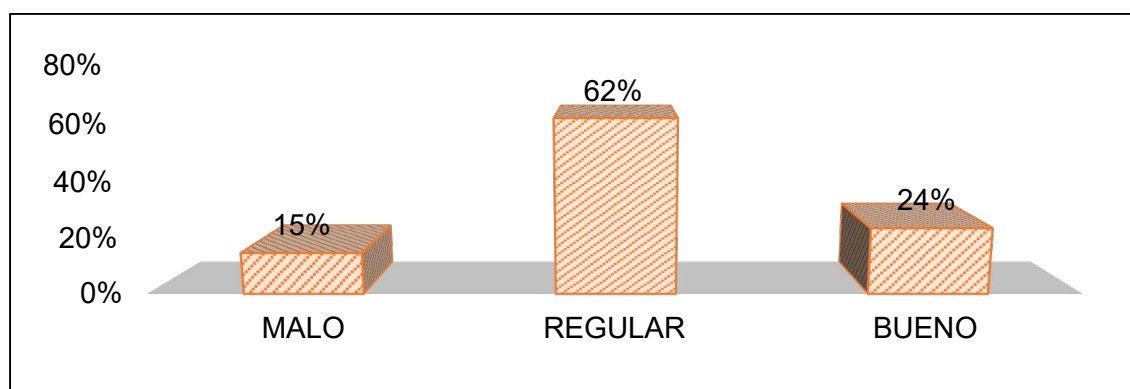
*Frecuencias de Selección*

Niveles	f	%
Malo	5	15%
Regular	21	62%
Bueno	8	24%
Total	34	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 3**

*Frecuencias de Selección*



**Interpretación**

Se observa que la selección de personal indica una prevalencia del 62% en un nivel regular analizándose que los Informes Ocupacionales e informe ambientales son ciertamente buenos ya que las personas al ser entrevistadas son preguntadas por sus experiencias

laborales y su cultura ambiental, todo ello con la finalidad de conocerlos y no ser sorprendidos en un futuro.

A continuación, se describen los resultados descriptivos de la dimensión de técnicas de selección expresados a través de tablas de frecuencia y gráficos correspondientes.

**Tabla 6**

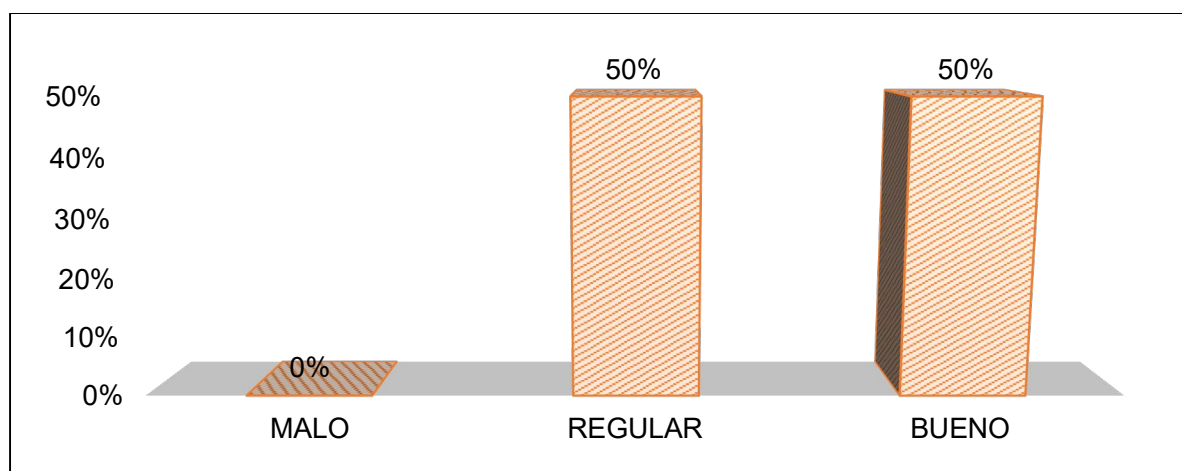
*Frecuencias de la dimensión Técnicas de Selección*

Niveles	f	%
Malo	0	0%
Regular	17	50%
Bueno	17	50%
Total	34	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4**

*Frecuencias de la dimensión Técnicas de Selección*



Fuente: Tabla 04

**Interpretación:**

Se observa una prevalencia del 50% del nivel regular y bueno en la dimensión de recompensa, apreciándose que con respecto a las técnicas de selección el indicador que más resalta son las dinámicas de grupo ya que los postulantes en su proceso de selección realizan evaluaciones técnicas, de acuerdo al perfil del puesto de trabajo dichas evaluaciones son prácticas y dinámicas en las que se presentan situaciones concernientes al puesto de trabajo.

A continuación, se describen los resultados descriptivos de la dimensión de entrevista expresados a través de tablas de frecuencia y gráficos correspondientes.

**Tabla 7**

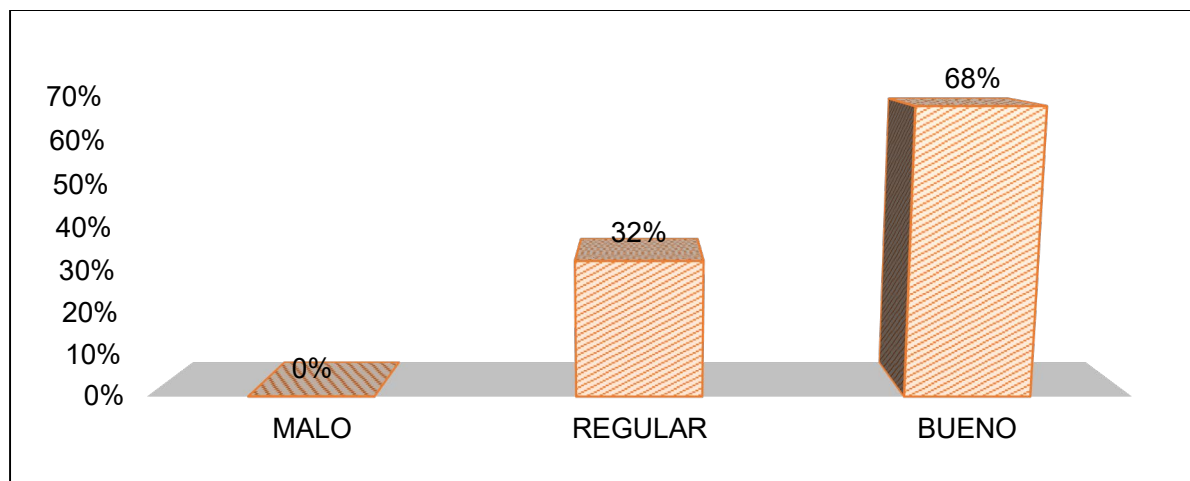
*Frecuencias de la dimensión Entrevista*

Niveles	F	%
Malo	0	0%
Regular	11	32%
Bueno	23	68%
Total	34	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 5**

*Frecuencias de la dimensión Entrevista*



Fuente: Tabla 07

**Interpretación:**

Se observa la prevalencia del 63% de la muestra que manifiestan que las entrevistas son buenas y un 32% que son regulares. Infiriendo que las entrevistas que se realiza en la organización son realizadas a través de una buena metodología de selección y reclutamiento de personal, pero faltando mejorar en cuanto la efectividad de tiempo de esa metodología.

#### 4.1.2. Desempeño Laboral

A continuación, se describen los resultados descriptivos del desempeño laboral expresados a través de tablas de frecuencia y gráficos correspondientes.

**Tabla 8**

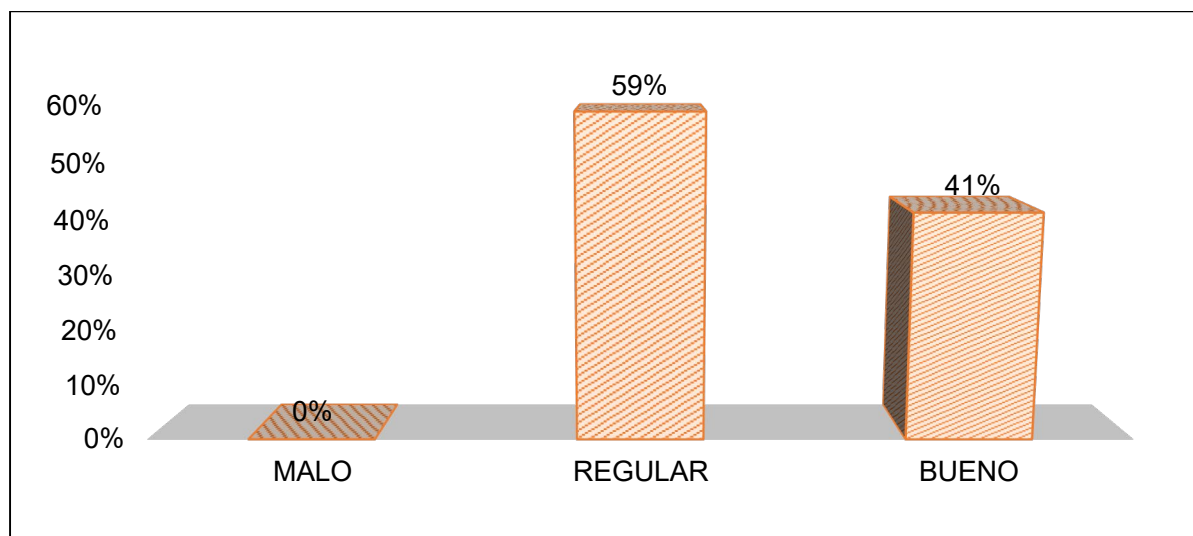
*Frecuencias del Desempeño Laboral*

Niveles	F	%
Malo	0	0%
Regular	20	59%
Bueno	14	41%
Total	34	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 6**

*Frecuencias del Desempeño Laboral*



A partir de analizar, se calcula que el 59% califica de manera regular al desempeño laboral, y un 41% manifiesta que existe un buen desempeño laboral, lo que significa que la organización viene manejando de buena manera el desempeño laboral de los colaboradores, de igual modo la dimensión que más resalta en cuanto a la variable desempeño laboral es la dimensión de productividad, ya que los colaboradores manifiestan que tienen un grado de conocimiento técnico en lo que consta sus actividades, los trabajadores realizan un volumen adecuado de trabajo la cantidad necesaria de acuerdo a sus conocimientos y capacidades.

A continuación, se describen los resultados descriptivos de la dimensión de productividad expresados a través de tablas de frecuencia y gráficos correspondientes.

**Tabla 9**

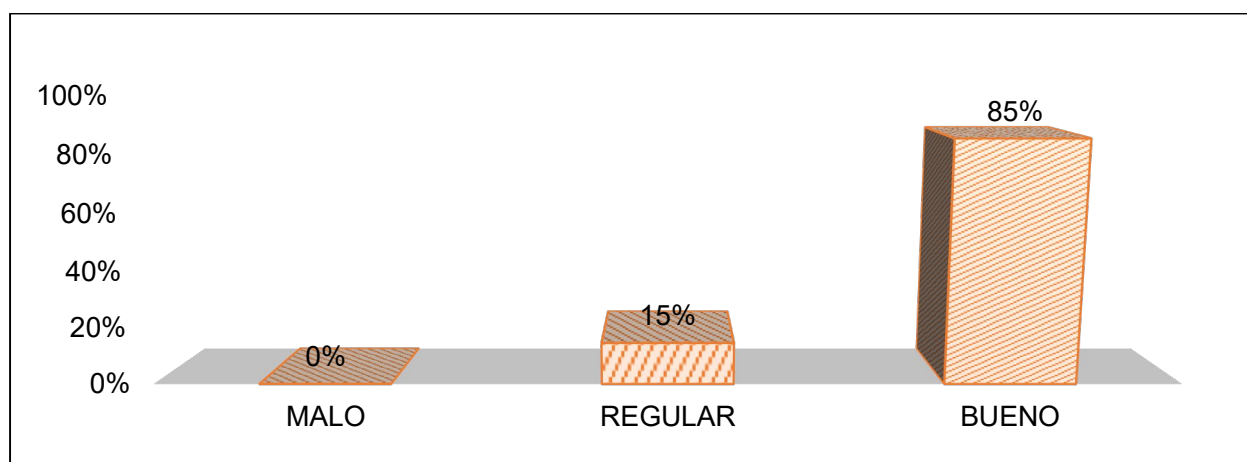
*Frecuencias de la Productividad*

Niveles	F	%
Malo	0	0%
Regular	5	15%
Bueno	29	85%
Total	34	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 7**

*Frecuencias de la Productividad*



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación:**

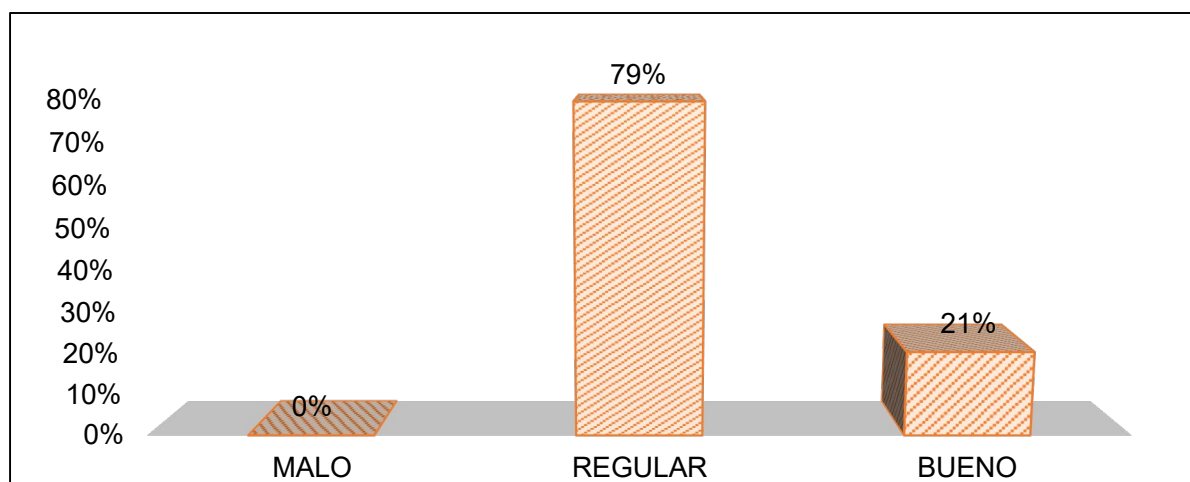
Del total de personas encuestadas, con respecto a la dimensión de productividad, 85% manifiesta que es buena y un 15% que es regular. Se aprecia que el grado de conocimiento técnico es lo que más resalta, ya que se realiza un volumen adecuado de trabajo según las capacidades de los colaboradores, faltando mejorar en cierto modo la supervisión a dichas tareas.

A continuación, se describen los resultados descriptivos de la dimensión de factor humano expresados a través de tablas de frecuencia y gráficos correspondientes.

**Tabla 10***Frecuencias de la dimensión de Factor Humano*

Niveles	F	%
Malo	0	0%
Regular	27	79%
Bueno	7	21%
Total	34	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 8***Frecuencias de la dimensión de Factor Humano*

Fuente: Tabla 10

**Interpretación:**

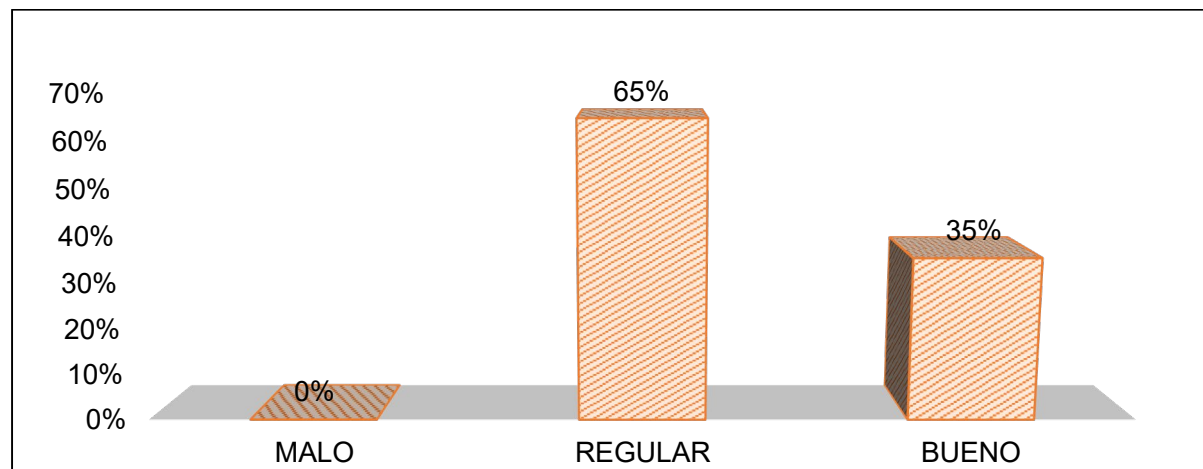
La dimensión de factor humano muestra un 79% manifestando que es regular y un 21% que es bueno. Apreciándose que resalta el indicador de actitud hacia la empresa ya que se muestra profesionalidad en el trabajo, sin embargo, falta mejorar en cuanto a la actitud hacia los compañeros, ya que muchas veces existen conflictos dentro de los equipos de trabajo y a veces pueden mostrarse descorteses entre compañeros de trabajo.

A continuación, se describen los resultados descriptivos de la dimensión de habilidades expresados a través de tablas de frecuencia y gráficos correspondientes.

**Tabla 11***Frecuencias de Habilidades*

Niveles	F	%
Malo	0	0%
Regular	22	65%
Bueno	12	35%
Total	34	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 9***Frecuencias de Habilidades*

Fuente: Tabla 11

**Interpretación:**

Se muestra una prevalencia del nivel regular con un 65% manifiesta que es regular y un 35% que es bueno. Infiriendo que existe una buena coordinación y liderazgo ya que se tienen gran capacidad para resolver problemas y se coordinan las actividades laborales en la organización, sin embargo, falta mejorar en cuanto a la capacidad de manejar múltiples tareas, ya que los colaboradores se sienten incapaces de manejar múltiples tareas o trabajar bajo presión.

**Tabla 12**

*Correlación entre el proceso de selección de personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Ugel del distrito de Juanjuí, periodo 2019.*

	Desempeño laboral (r)	Sig (p)
Proceso de selección	,832	,000**

Nota

r: Coeficiente de correlación de Spearman

Sig.(p): Probabilidad de rechazar la hipótesis  $H_1$

\*\* $p < .01$ : Muy significativa

\* $p < .05$ : Significativa

Se observa una correlación de 0.832, indicando que existe una relación directa fuerte, así mismo esta correlación es muy significativa, evidenciado con un índice de 0.000 el cual es menor a 0.01, por lo que se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ). Por lo tanto, se concluye que el Proceso de Selección si tiene relación directa con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Ugel del Distrito de Juanjui Periodo 2019.

### 3. 2. Discusión de Resultados

Teniendo en cuenta el grado de correlación de 0.832, se puede evidenciar que existe una correlación fuerte entre las variables de estudio, así mismo, es muy significativa obteniendo un valor de 0.00 siendo menor a 0.01 aceptando que el Proceso de Selección si tiene relación directa con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Ugel del Distrito de Juanjui Periodo 2019, es confirmado por Latorre (2011) indicando que las funciones y responsabilidades realizadas por el área de recursos humanos son importante para el fortalecimiento del personal, comenzando por los contratos psicológicos que se da entre el empleador con el trabajador, debido que al momento de contratar personal calificado para la empresa facilita el cumplimiento de los objetivos laborales , de igual forma Ayala (2012) apoya lo antes mencionado, refiriendo que la contratación de nuevo colaborador aporta valor a la empresa, pero caso contrario de realizar apropiadamente dicho proceso, en lugar de beneficiar podría perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la organización donde trabaja, dándose a través de diferentes factores, tales como la inflexibilidad laboral, posibles



altercados o rivalidad con los compañeros de trabajo o no reclutar el personal que cumpla el perfil del puesto de trabajo, en conclusión podemos manifestar que lo idóneo es realizar un adecuado control y filtros psicolaborales para obtener a los candidatos para ocupar los cargos existentes en las empresas, para aumentar la eficiencia y el rendimiento personal.

Con respecto al primer objetivo, que nos refiere cuales son los factores que determina la relación en el proceso de selección del personal, de la Ugel del Distrito de Juanjui, Periodo 2019, podemos manifestar que el 68% de la muestra califica de forma regular a la selección de personal, evidenciando que la organización está manejando de forma adecuada dicho proceso, del mismo modo la dimensión que más resalta en cuanto a la variable es la de selección con un 63% manifestando que tienen un calificado bueno, así mismo, referimos que la entrevista es un proceso, que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, es una comparación y una elección. Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es escoger entre los candidatos a los más adecuados para ocupar los cargos existentes, basándonos en Chiavenato (2007). Nos refiere que este proceso es el más importante porque se debe contar con un buen reclutador capacitado y con experiencia para que filtre y evidencie las conductas idóneas del postulante para obtener al candidato que al final del proceso logrará el puesto de trabajo, luego a ello la dimensión de selección obtuvo un 62% de calificaciones obtenidas como buenas, así mismo, Polanco (2005) refiere que es necesario la previa elaboración de perfiles de puestos para los diferentes puestos del personal, para contar con los

parámetros necesarios; es el proceso correcto para realizar eficientemente el proceso de selección y obtener al candidato idóneo para el puesto.

En cuanto al segundo objetivo, de Cuáles son los factores que determina la relación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Ugel del Distrito de Juanjui, Periodo 2019, los resultados reflejan que el 59% califica de manera regular al desempeño laboral, resaltando que la dimensión de productividad la que resalta sobre las otras dimensiones con un 85% de la muestra calificándola como buena, denotando que los colaboradores tienen los conocimientos y capacidades que superan el promedio para cumplir con los objetivos de la

organización, apoyándonos en los resultados obtenidos, Por su parte Bittel (2000), nos indica que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas de los colaboradores, reflejando que la motivación intrínseca y expectativas que la persona tiene por las funciones del puesto es esencial para cumpla con los objetivos y logros laborales, para esto Robbins (2004) nos indica que eventualmente es importante evaluar el nivel de ejecución alcanzado por el colaborador, dentro del logro de metas, por un tiempo determinado por la organización, por lo que se pueden aplicar varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, entre otros.

## CONCLUSIONES

De acuerdo el trabajo de campo realizado en la investigación se concluye lo siguiente.

- La variable de selección de personal se relaciona íntimamente con la variable de evaluación de desempeño tanto de forma estadística como teórica puesto que la prueba de correlación de Spearman muestra una relación significativa entre las variables objeto de estudio esto debido a que el valor p es menor a 0.05 (000), por el cual se infiere que, de efectuar una buena selección de personal, permitirá alcanzará un mayor nivel desempeño laboral, de esta manera se acepta la hipótesis alterna.
- Se concluyó que el proceso de selección de los colaboradores de la Ugel del Distrito de Juanjui, tiene un resultado aceptable del que el 68% califica de manera regular a la selección de personal, resaltando más, la dimensión de entrevista con un 63% evidenciando un nivel bueno.
- El desempeño de los colaboradores de la Ugel del Distrito de Juanjui, se evaluó considerablemente dando como resultado el 59%, por lo que se considera efectivo para la Institución. Siendo la dimensión de productividad como la más resaltante con un 85% de la muestra calificándola como buena

## RECOMENDACIONES

- La Ugel del distrito de Juanjuí debe implementar procesos de mejora continua en los procedimientos de reclutamiento, selección para aumentar de forma directa en el desempeño de los colaboradores.
- La Ugel del distrito de Juanjuí debe optar por capacitar a los encargados del área de recursos humanos en técnicas actualizadas de entrevista y selección de personal para aumentar la selección de colaboradores idóneos para las vacantes disponibles.
- La Ugel del distrito de Juanjuí debe optar por evaluar el rendimiento periódico a todos los colaboradores, para identificar áreas de oportunidad en las diferentes áreas de la organización

## FUENTES DE INFORMACIÓN

Alarcón (2013) *Métodos y diseños de investigación del comportamiento*, Perú: Universitaria. Pp.264-270.

Alfaro Castellano, M. (2012). *Administración de persona*. México: Red Tercer Milenio.

Alonso, Moscoso & Cuadrado (2015). *Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas*. Universidad de Santiago de Compostela, España.

Alles, *Selección por Competencias – 20 pasos para un proceso de selección* [en línea]. México: Ediciones Granica 2006 [citado el 18 diciembre 2017] disponible en: [https://books.google.com.pe/books?id=Vsmq568qZ7sC&pg=PA174&lpg=PA174&dq=20+paso+para+la+seleccion+de+personal+alles+martha+alicia&source=bl&ots=f8n1nMhY0I&sig=rawsppXBhhopGOaKjg3bYMRpNHM&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi57q\\_OiZLYAhUKKCYKHY8aDFoQ6AEISDAJ#v=onepage&q=20%20paso%20para%20la%20seleccion%20de%20personal%20alles%20martha%20alicia&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=Vsmq568qZ7sC&pg=PA174&lpg=PA174&dq=20+paso+para+la+seleccion+de+personal+alles+martha+alicia&source=bl&ots=f8n1nMhY0I&sig=rawsppXBhhopGOaKjg3bYMRpNHM&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi57q_OiZLYAhUKKCYKHY8aDFoQ6AEISDAJ#v=onepage&q=20%20paso%20para%20la%20seleccion%20de%20personal%20alles%20martha%20alicia&f=false)

Arias (2004). [En línea] México, Trillas. Atlantic International University, Haway. [citado el 18 diciembre 2017]. Disponible en: <http://cursos.aiu.edu/psicologia%20organizacional/pdf/tema%202.pdf>.

Arza Perez, L., Verdecia Martinez, E., & Lavandero García, J. (2012). *Propuesta de Método para la Evaluación de Candidatos en un proceso de selección de personal*. Panamá.

Ayala. (2012). *Mejoramiento de Gestión Administrativa de las Mypes del Sector Comercial de la ciudad de Tarapoto a través del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal*. (Trabajo de investigación Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto).

Bembibre. (2010) *Selección*. [En línea]. Definición ABC [citado el 14 enero 2018] Disponible en: <https://www.definicionabc.com/general/seleccion.php>

Bittel (2000). *Desempeño Laboral*. [En línea] Citado por Quispe Huamán Grimanesa. [Citado el 14 de enero 2018] Disponible en: <https://es.scribd.com/document/349445685/DESEMPENO-LABORAL>.

- Cancinos. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral*. (Tesis de Grado Universidad Rafael Landivar, México)
- Carmona Fuentes, P., Vargas Hernandez, J., & Rosas Reyes, R. (2015). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Sapienza Organizacional*.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Vol. segunda edición). Mexico.
- Comisión Nacional de Servicio Civil. (2018). *Evaluación del Desempeño Laboral*. Bogota, Colombia.
- De Ansorena Cao, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. PAIDOS, Barcelona.
- Daff. (2006) *La Experiencia del Liderazgo*. [En línea] México. Cengage Learning [citado el 14 de enero 2018]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/904/90431109041/>
- Delgado. (2014). *Reclutamiento y selección del personal*. [En línea] México [Citado el 14 de enero 2018] Disponible en: <https://prezi.com/xbcuq5fajuf7/reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>
- Deloitte. (2016). *La nueva organización: Un diseño diferente*.
- Deloitte. (2019). *Liderando la empresa social: reinvención con un enfoque humano*.
- Diaz (2008). *Recultamiento, selección de personal y acogida*. Universidad de Granada.
- Diaz, et al. (2014). *Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral*. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, Madrid, España.
- Dessler. (2001). *Administración de personal*. 8ª Ed. Pearson Educación. México Editorial Vértice. *Retribución de personal*. España: Málaga
- García. (2001). *Desempeño*. Citado por Castellanos Castillo, José Ramón. [En línea]. [Citado el 14 de enero 2018] Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/>

- Ghiselli. (1998). *Desempeño*. Citado por Romero U. Fernando y Urdaneta Erika [en línea] Ed. Redhecs. [Citado el 17 de enero 2018]. Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/rt/printerFriendly/617/1569>
- Hernández & Baptista (2006) *Metodología de la investigación*, México: McGrawHill. Pp154.
- Hernandez (2012). *La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas*. Universidad de Medellín.
- Iturralde. (2011). *La Evaluación del Desempeño Laboral y su incidencia en los resultados del Rendimiento en los Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus*. (Trabajo de Graduación, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador)
- Ivancevich. (2005) *Administración de recursos humanos*. 9° Ed. México: McGraw-Hill/interamericana.
- Jara Martinez, A., Asmat Vega, N., Alberca Pitando, N., & Medina Guzman, J. (2018). *Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral*. Universidad del Zulia, Venezuela.
- Latorre. (2011) *La Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral*. (Tesis Doctoral, universidad de Valencia, Valencia)
- López (2011). *Evaluación de los factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de las empresas Amidata Negocios S.A.C y Corporación Alberca de en la ciudad de Tarapoto*. (Tesis de Grado Universidad Nacional de San Martín Tarapoto)
- Londoño, & Arcila (2013). *Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad*. Manizales: Universidad de Manizales.
- Lopez (2010). *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional*. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.
- Lopez, A., & Piedra, E. (2001). *Manejo de los recursos humanos: una guía práctica para organizaciones no gubernamentales*.

- Mañuico. (2014). *Influencia de la Motivación en el Desempeño Laboral*. (Tesis de Grado Universidad Autónoma.
- Martinez & De Fé Saiz (2006). La ergonomía del color: influencia en el rendimiento y la salud del trabajador. Alicante.
- Mazuelos. (2013). *Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma* (Tesis de Grado Pontificia Universidad Católica, Perú)
- Moreira de Vélez, Loor & Velásquez (2013). El proceso de selección de talento humano bajo el enfoque de competencias. Universidad Técnica de Manabí.
- Murillo. (2015). *Sistema de Reclutamiento y Selección del Personal para las cadenas de Supermercados "Mercamax*, (Proyecto de Examen Universidad Regional los Autónomos de los Andes, Ecuador)
- Naranjo Arango, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). Colombia.
- Orofino (2016). *Aptitud*. [En línea]. España. [Citado el 14 de enero 2018] Disponible en: <https://educar.doncomos.com/diferencia-actitud-aptitud>
- Orué (2006) *Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral de los de una Empresa Peruana*. Revista Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres. [En línea]. [Citado el 14 de enero 2018]. 2 (1). Disponible en: [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1607/1/sme\\_v2n1\\_art8.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1607/1/sme_v2n1_art8.pdf)
- Peña. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. Universidad Regiomontana.
- Pérez Redondo, R. (2014). Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- Pérez & Merino. (2010) *Comportamiento* [en línea]. [Citado el 14 de enero 2018] Disponible en: <https://definicion.de/comportamiento/>



- Pérez. (2009). *Propuesta de un sistema para evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera*. (Tesis para obtener el Grado académico de Maestro en Ciencias en Administración Instituto Politécnico Nacional)
- Pita & Pertegas (2002) *Investigación Cuantitativa y cualitativa*. México: Pearson
- Polanco. (2005). *Selección de personal basada en competencias laborales*. [Maestría en Ciencias, escuela de estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala]
- Robbins (2004). *Comportamiento organizacional*. 10°. Ed. México: Pearson.
- Rodríguez (1997) *Actitud*. [En línea] [citado el 17 de enero 2018] Disponible en:<http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/6552/6002>
- Rodríguez. (2015). *Investigación Aplicada*. [Curso de Proyecto de Tesis]
- Ruedas Contreras, C. A., Jimenez Almaguer, K., & Sánchez Tovar, J. (2015). Percepciones del impacto de la capacitación, compensación y selección del personal en la eficiencia de los proyectos.
- Salama. (2018) *Evaluación de desempeño para programadores*. [En línea] [citado el 17 de enero 2018] Disponible en: <http://www.diegosalama.com/2008/02/20/ejemplo-de-evaluacion-de-desempeno-para-programadores/>.
- Sempertegui Ruiz, H. (2015). Selección de personal por competencias para la gestión del talento humano. revista horizonte empresarial. universidad señor de sipan.
- Smith. (1993). *Productividad*. Manual de la Productividad. Buenos Aires. Edición: Macchi.
- Vásquez Ramirez, E., & Villagra Rodriguez, T. (s.f.). “Análisis del actual proceso de reclutamiento y selección del personal y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área de salón en la cafetería “Café al aire libre” en el Distrito de Barranco, Lima, 2017”.
- Villagra Rodriguez, R., & Vásquez Ramirez, E. (2017). “Análisis del actual proceso de reclutamiento y selección del personal y su influencia en el desempeño laboral de los

colaboradores del área de salón en la cafetería “Café al aire libre” en el Distrito de Barranco, Lima, 2017”. Universidad Alas Peruanas, Lima

## **ANEXOS**

## Matriz de consistencia

Título: “Proceso de selección de personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL del Distrito de Juanjui, periodo 2015”

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Metodología
<p><b><u>Problema general:</u></b></p> <p>¿De qué manera se relaciona el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de la UGEL del Distrito de Juanjui periodo 2019?</p> <p><b>Problema específico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuáles son los factores que determinan la relación en el proceso de selección de personal, de la UGEL del Distrito de Juanjui, periodo 2019.</li> <li>- Cuáles son los factores que determinan la relación en el desempeño laboral, de los trabajadores de la UGEL del Distrito de Juanjui, periodo 2019.</li> </ul>	<p><b><u>Objetivo general:</u></b></p> <p>Determinar la relación entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL del Distrito de Juanjui periodo 2019</p> <p><b>Objetivo específico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar el proceso de selección de personal, de la UGEL del Distrito de Juanjui, periodo 2019</li> <li>- Evaluar el desempeño laboral, de los trabajadores de la UGEL del distrito de Juanjui, periodo 2019.</li> </ul>	<p><b><u>Hipótesis general:</u></b></p> <p>El proceso de selección de personal tiene relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL del Distrito de Juanjui, periodo 2019.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso de selección de personal, se relaciona directamente en la UGEL del Distrito de Juanjui, periodo 2019.</li> <li>- El desempeño laboral de los trabajadores, se relaciona directamente en la UGEL del Distrito de Juanjui, periodo 2019.</li> </ul>	<p><b><u>Variable 01:</u></b></p> <p>Proceso de selección de personal</p> <p><b>variable 02:</b></p> <p>Desempeño laboral</p>	<p><b><u>Ambito de estudio:</u></b></p> <p>UGEL - Juanjui</p> <p><b><u>Tipo de investigación:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicativa</li> <li>- Descriptiva</li> <li>- Correlacional</li> </ul> <p><b><u>Nivel de investigación:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descriptivo</li> <li>- Correlacional</li> </ul> <p><b><u>Método de investigación:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descriptivo</li> </ul> <p><b><u>Diseño de investigación:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descriptivo - Correlacional</li> </ul> <p><b><u>Población/Muestra:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 34 empleados.</li> </ul> <p><b><u>Técnica de recolección de datos</u></b></p> <p style="text-align: center;">Encuesta.</p>

Instrumento de recolección de datos



## EVALUACIÓN DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

AUTOR: Cansinos Kestler, Andrea María.

MODIFICADO POR: Bachiller Karin Saldaña Shupingahua.

Buenos tardes señor(a) el presente estudio tiene por finalidad recopilar información con respecto a la variable de selección de personal de la Ugel del Distrito de Juanjui, en los ítems que va a observar a continuación favor de marcar con un aspa "X" el número de selección considerando las siguientes opciones de respuesta.

ITEM	DESCRIPCIÓN
1.-	Totalmente de acuerdo.
2.-	De Acuerdo
3.-	Desacuerdo
4.-	Totalmente en desacuerdo

## SELECCIÓN DE PERSONAL

1.- En su organización, existe un proceso de selección estructura y efectiva.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

2. En la solicitud de empleo, se obtiene datos fiables y de suma utilidad para evaluar al candidato.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

3. Se aplican pruebas psicométricas establecidas para cada puesto de la organización.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

4. La entrevista de selección se realiza de acuerdo al puesto de trabajo y a la información requerida.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

5. La entrevista de selección se realiza de manera efectiva.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

6. La entrevista que realiza el jefe inmediato se fundamenta en el perfil del puesto.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

7. La verificación de referencias laborales se hace con cada candidato de una manera honesta y efectiva.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

8. En el proceso de selección a los candidatos se les informa correctamente las funciones concernientes al cargo para el que están postulando.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

9. El proceso de selección de personal es constantemente supervisado por el Encargado.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

10. En el proceso de selección se realizan evaluaciones técnicas, de acuerdo a cada perfil de puesto.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo



## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

**AUTOR:** Salama, Diego.

**MODIFICADO POR:** Bachiller Karin Saldaña Shupingahua.

Buenos tardes señor(a) tiene la finalidad de recabar información con respecto a las variables de desempeño laboral del personal de la Ugel del Distrito de Juanjui, para ello debe leer el presente enunciado mostrado a continuación.

Evalué del 1 al 5 la siguiente métrica.

ITEM	DESCRIPCIÓN
1.-	Muy malo
2.-	Malo
3.-	Regular
4.-	Bueno
5.-	Muy bueno



	<b>DESEMPEÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Responsabilidad					
2	Exactitud y calidad de trabajo					
3	Cumplimiento de fechas estimadas / pautas					
4	Productividad – volumen y cantidad de trabajo					
5	Orden y claridad de trabajo					
6	Planificación de trabajo					
7	Documentación que genera					
8	Reporta avances de tarea					
9	Capacidad de delegar tareas					
10	Capacidad de realización					
11	Comprensión de situaciones					
12	Sentido común					
13	Cumplimiento de los procedimientos existentes					
14	Grado de funcionamiento funcional					
15	Grado de conocimiento técnico					
	<b>FACTOR HUMANO / ACTITUDINAL</b>					
16	Actitud hacia la empresa					
17	Actitud hacia supervisor / es					
18	Actitud hacia los Compañeros					
19	Actitud hacia los usuarios					
20	Cooperación con el equipo					
21	Capacidad de aceptar críticas					
22	Capacidad de generar sugerencias constructivas					
23	Presentación personal					
24	Predisposición					
25	Puntualidad					
	<b>HABILIDADES</b>					
26	Iniciativa					
27	Creatividad					
28	Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)					
29	Respuesta bajo presión					
30	Capacidad de manejar múltiples tareas					
31	Coordinación y liderazgo					
32	Potencialidad – capacidad de aprendizaje					
33	Carisma					
34	Compromiso hacia el equipo					
35	Manejo de conflictos					
36	Manejo y optimización del grupo					
36	Manejo y optimización del grupo					
37	Relación con el cliente					
38	Planificación – coordinación					
39	Toma de decisiones					
<b>COMENTARIOS :</b>						

## Validación de instrumentos

Juanjuí, 05 de octubre de 2021

CARTA N° 028 -2021-GRSM-DRE-UGEL-MCJ /DIR.

Señora:  
Karin Saldaña Shupingahua

Presente.

Asunto: Autoriza realizar encuesta.  
Referencia: Solicitud de fecha 28/09/2021.

Me dirijo a usted en atención a su solicitud de fecha 29 de setiembre del presente año, para manifestarle que mi despacho no tiene ningún inconveniente en autorizar realice la encuesta a los trabajadores de esta sede institucional, con fines de realizar su Proyecto de Tesis "Proceso de selección de Personal y su relación en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL de Juanjuí.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

GOBIERNO REGIONAL DE SAN MARTÍN  
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL  
MARISCAL CÁCERES - JUANJUÍ

  
Dr. Wildoro Puchi Daza  
DIRECTOR

WPD/DIR  
D. Travi Sec. II  
MCHS/Sec. Adj.

---

UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL MARISCAL CÁCERES  
JIRÓN GRAU 580 - JUANJUÍ