

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Ingeniería Comercial



PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL
DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL CRNEL. GREGORIO
ALBARRACÍN LANCHIPA, AÑO 2017

TESIS

PRESENTADA POR:

BR. EDUARDO ANDRÉ ANCO ROJAS

Para optar el título profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

Tacna – Perú

2018

DEDICATORIA

Mi eterno agradecimiento a Dios, por la luz que trasciende al logro de la tesis finalizada.

A mis padres, porque con su ejemplo han contribuido a que sea perseverante para lograr mis objetivos.

A mi abuela que desde el cielo nos acompaña.

RECONOCIMIENTO

A los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales, por sus valiosas enseñanzas que me permite tener un buen desempeño laboral.

RESUMEN

Hoy en día, las organizaciones no le dan la debida prioridad al proceso de reclutamiento, por tanto, el objetivo tuvo como finalidad: Determinar la relación que existe entre el proceso de reclutamiento y la gestión organizacional de la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017. El tipo de investigación es básica, el nivel de Investigación fue correlacional. El diseño de investigación fue no experimental y transeccional. La población estuvo constituida por los funcionarios y/o servidores de las áreas operativas de la Municipalidad Distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, siendo un total de 58. (N= 58); y la muestra es de 42 (n=42) de acuerdo al muestreo probabilístico. El instrumento utilizado fue el cuestionario. El estudio concluyó que existe relación significativa entre el proceso de reclutamiento y la gestión organizacional de la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017.

Palabras claves: gestión de reclutamiento, planeación de recursos humanos, el reclutamiento interno, reclutamiento externo.

ABSTRACT

Nowadays, the organizations do not give due priority to the recruitment process, therefore, the objective was to: Determine the relationship that exists between the recruitment process and the organizational management of the district municipality Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, year 2017. The type of research is basic, the level of research was correlational. The research design was non-experimental and transeccional. The population was constituted by the officials and / or servers of the operational areas of the District Municipality Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, being a total of 58. (N = 58); and the same is 42 (n=42). The instrument used was the questionnaire. The study concluded that there is a significant relationship between the recruitment process and the organizational management of the district municipality Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, year 2017.

Keywords: recruitment management, human resources planning, internal recruitment, external recruitment.

INDICE

| | |
|--|-----|
| Contenido | |
| DEDICATORIA | ii |
| RECONOCIMIENTO | iii |
| RESUMEN..... | iv |
| ABSTRACT..... | v |
| INDICE | vi |
| INTRODUCCIÓN | 10 |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 13 |
| 1.1 Identificación y determinación del problema..... | 13 |
| 1.2 Formulación del problema | 15 |
| 1.3 Objetivos | 15 |
| 1.4 Importancia y alcances de la Investigación | 16 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 18 |
| 2.1 Antecedentes del estudio..... | 18 |
| 2.2 Bases Teóricas..... | 22 |
| 2.3 Definición de términos básicos | 51 |
| 2.4 Sistema de hipótesis | 57 |
| 2.5 Operacionalización Variables..... | 58 |
| CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 61 |
| 3.1 Tipo de Investigación | 61 |
| 3.2 Nivel de Investigación..... | 61 |
| 3.3 Diseño de Investigación | 61 |
| 3.4 Población y muestra | 63 |
| 3.5 Instrumento de Recolección de Datos | 64 |
| 3.6 Ámbito de la investigación..... | 65 |
| 3.7 Técnica de datos | 65 |

| | |
|--|-----|
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS..... | 65 |
| 4.1 Tratamiento estadístico e interpretación de tablas | 66 |
| 4.2 Presentación de resultados..... | 66 |
| 4.3 Contrastación de la hipótesis..... | 91 |
| CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 96 |
| 5.1 Discusión de Resultados..... | 96 |
| CONCLUSIONES | 101 |
| SUGERENCIAS | 101 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... | 103 |
| ANEXOS MATRIZ DE CONSISTENCIA..... | 106 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Los fines de la gestión organizacional | 39 |
| Tabla 2. Operacionalización de variables | 59 |
| Tabla 3. Determinación de la población | 63 |
| Tabla 4. Proceso de reclutamiento | 66 |
| Tabla 5. Planeamiento de personal..... | 67 |
| Tabla 6. Investigación interna de las necesidades..... | 68 |
| Tabla 7. Investigación externa del mercado..... | 69 |
| Tabla 8. Proceso de reclutamiento | 70 |
| Tabla 9. Medios de reclutamiento..... | 71 |
| Tabla 10. Reclutamiento interno de recursos humanos | 72 |
| Tabla 11. Resultados de los exámenes de selección | 73 |
| Tabla 12. Resultados de las evaluaciones de desempeño | 74 |
| Tabla 13. Descripción de puestos..... | 75 |
| Tabla 14. Reclutamiento externo de recursos humanos..... | 76 |
| Tabla 15. Consulta de los archivos de candidatos..... | 77 |
| Tabla 16. Recomendación de los candidatos por los empleados | 78 |
| Tabla 17. Técnicas de reclutamiento de personal | 79 |
| Tabla 18. Fuentes de reclutamiento | 80 |
| Tabla 19. Gestión empresarial..... | 81 |
| Tabla 20. Estructura formal..... | 82 |
| Tabla 21. Objetivos estratégicos | 83 |
| Tabla 22. Organigramas | 84 |
| Tabla 23. Manual de organización y funciones | 85 |
| Tabla 24. Manual de procedimientos administrativos | 87 |
| Tabla 25. Estructura informal | 88 |
| Tabla 26. Cultura organizacional | 89 |
| Tabla 27. Toma de decisiones..... | 90 |
| Tabla 28. Correlaciones | 92 |
| Tabla 29. Pruebas de chi cuadrado..... | 93 |
| Tabla 30. Pruebas de chi-cuadrado | 95 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Proceso de reclutamiento | 67 |
| Figura 2. Planeamiento de personal | 68 |
| Figura 3. Investigación interna de las necesidades | 69 |
| Figura 4. Investigación externa del mercado | 70 |
| Figura 5. Proceso de reclutamiento..... | 71 |
| Figura 6. Medios de reclutamiento..... | 72 |
| Figura 7. Reclutamiento interno de recursos humanos | 73 |
| Figura 8. Resultados de los exámenes de selección..... | 74 |
| Figura 9. Resultados de las evaluaciones de desempeño | 75 |
| Figura 10. Descripción de puestos | 76 |
| Figura 11. Reclutamiento externo de recursos humanos | 77 |
| Figura 12. Consulta de los archivos de candidatos | 78 |
| Figura 13. Recomendación de los candidatos por los empleados..... | 79 |
| Figura 14. Técnicas de reclutamiento de personal..... | 80 |
| Figura 15. Fuentes de reclutamiento | 81 |
| Figura 17. Gestión organizacional | 82 |
| Figura 18. Estructura formal | 83 |
| Figura 19. Objetivos estratégicos | 84 |
| Figura 20. Organigramas..... | 85 |
| Figura 21. Manual de organización y funciones | 86 |
| Figura 22. Manual de procedimientos administrativos | 87 |
| Figura 23. Estructura informal | 88 |
| Figura 24. Cultura organizacional..... | 89 |
| Figura 25. Toma de decisiones..... | 90 |

INTRODUCCIÓN

En el contexto global se observa la enorme preocupación por la eficiencia de la gestión organizacional, para ello es prioritario que el área de personal desarrolle un proceso de reclutamiento, que implique la captación de mayor cantidad de personal con competitividad.

En Perú, las organizaciones públicas tienen escollos con respecto al proceso de reclutamiento, ya que muchas veces no desarrollan un buen planeamiento de personal, el reclutamiento interno no se desarrolla en forma eficaz, así como los resultados de las evaluaciones de desempeño. Asimismo, en cuanto al reclutamiento externo de recursos humanos no se desarrolla oportunamente; por lo que es primordial considerar el reclutamiento de personal como una actividad que tiene por propósito atraer candidatos, que permite desarrollar un proceso de selección y que contribuye a que la gestión organizacional se desarrolle de manera adecuada.

El Objetivo General fue: Determinar la relación que existe entre el proceso de reclutamiento y la gestión organizacional de la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017. Y los objetivos específicos fueron:

1. Determinar cómo es el proceso de reclutamiento en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017.
2. Determinar cómo es la gestión organizacional en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017.

La Hipótesis General planteada fue: Existe relación significativa entre el proceso de reclutamiento y la gestión organizacional de la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017. Y las hipótesis específicas fueron:

1. El proceso de reclutamiento en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017, se encuentra en un nivel regular.
2. La gestión organizacional en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017, se encuentra en un nivel regular.

Metodológicamente, se ha estructurado el tema de investigación, en cuatro capítulos:

En el primer capítulo, tratamos el planteamiento del problema, que involucra la identificación y determinación del problema, formulación del problema, problema general, problemas específicos, objetivos, objetivo general, objetivos específicos, justificación, importancia y alcances de la investigación.

En el segundo capítulo, trata sobre el marco teórico, que está conformado por los antecedentes del estudio, las bases teóricas y la definición de términos básicos; así como el sistema de hipótesis y el sistema de variables.

En el tercer capítulo, se tratará la metodología de la investigación, que puntualiza el tipo de Investigación, diseño de investigación, población y muestra

de estudio, técnicas e instrumento de recolección de datos, técnicas de procesamiento de datos y selección y validación de los instrumentos de investigación.

En el cuarto capítulo; es la parte culminación del trabajo porque es la presentación de los resultados, contrastación de la hipótesis y discusión de resultados.

Finalmente, las conclusiones, sugerencias y las referencias bibliográficas y anexos.

El Autor.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Identificación y determinación del problema

A nivel internacional, organizaciones fortalecen en gran medida sus tareas operativas de sus procesos, para maximizar su rentabilidad, pero que, a veces no se logra optimizar, debido a que los recursos humanos no desempeñan sus funciones adecuadamente.

A nivel nacional, existen instituciones públicas que no logran optimizar su gestión organizacional, pues no desarrollan un adecuado proceso de reclutamiento de personal, como resultado de que el área de gestión de recursos humanos, no se encuentra suficientemente capacitado para desarrollar tan importante labor.

En la Municipalidad Distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, no desarrollan un óptimo proceso de reclutamiento, cuyas causas son las siguientes:

Causas:

- Deficiente planeamiento de personal.

- No se hace una adecuada investigación interna de las necesidades.
- Reclutamiento interno de recursos humanos poco adecuado.
- No se desarrolla una óptima descripción de puestos.
- Reclutamiento externo de recursos humanos que carece de procedimientos.
- Consulta insuficiente de los archivos de candidatos.
- Utilización inadecuada de técnicas de reclutamiento de personal.

Por lo que la organización se verá afectada por los siguientes efectos:

- Estructura formal poco adecuada.
- Los manuales de organizaciones poco claros y no contribuyen a que el personal desarrolle acertadamente sus labores.
- Una cultura organizacional del personal poco adecuada, que se ve reflejado con la deficiente gestión organizacional, debido a que no se ejecuta o desarrollan óptimamente las transferencias de personal, programas de personal, la transferencia con promoción del personal. Así como los planes sobre el reclutamiento. Todo ello no permite que se logre una óptima gestión organizacional. Asimismo, no se desarrolla un adecuado reclutamiento externo, a través, de las conferencias y ferias de empleo, reclutamiento en línea, las técnicas de reclutamiento citado, fuentes de reclutamiento, ventajas del reclutamiento externo.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre el proceso de reclutamiento y la gestión organizacional de la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cómo es el proceso de reclutamiento en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017?
- b) ¿Cómo es la gestión organizacional en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el proceso de reclutamiento y la gestión organizacional de la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Determinar cómo es el proceso de reclutamiento en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017.
- b) Determinar cómo es la gestión organizacional en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017.

1.4 Importancia y alcances de la Investigación

1.4.1 Importancia de la Investigación

El presente trabajo de investigación es importante, debido a la relevancia que ejerce el proceso de reclutamiento para lograr optimizar la gestión organizacional en la Municipalidad Distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, debido a que hoy las instituciones públicas no desarrollan buenas prácticas de gestión de personal, como el proceso de reclutamiento de personal, asimismo, el personal en su mayoría ingresa a laborar por cuestiones políticas, es decir, cada alcalde de turno mayormente hace ingresar al personal de su confianza. Asimismo, permitirá encontrar los factores que impiden un adecuado proceso de reclutamiento de personal, y de esta manera la institución permita optimizar la gestión organizacional, cumpliendo a cabalidad su misión y logrando su visión, de la entidad.

1.4.2 Alcances de la investigación

El estudio solo tratará sobre proceso de reclutamiento y la gestión organizacional de la Municipalidad Distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017, que involucra el planeamiento de personal, reclutamiento interno de recursos humanos y el reclutamiento externo de recursos humanos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

2.1.1 Antecedentes a nivel internacional

Ladino (2008) elaboró el estudio *Modelo de reclutamiento y selección de talento Humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional de la empresa de telecomunicaciones de Pereira S.A.* (Tesis de grado). Universidad Tecnológica de Pereira. El autor concluye en lo siguiente:

- La gestión de reclutamiento representa una herramienta vital para el desarrollo de la organización, para el componente humano como fórmula para ganar flexibilidad en el ente y optimizar los procesos; por lo que es necesario que las empresas respeten las directivas internas para el mejoramiento continuo de los procesos.

- El desarrollo de la implementación de la gestión de reclutamiento, es sinónimo de captar lo mejor en lo que respecta al talento humano, debido a que se requiere precisar en forma explícita

-Cuál es la dirección a seguir en sus diferentes áreas, de acuerdo a lo establecido en la gestión de recursos humanos, en concordancia al plan estratégico de la entidad, logrando de esta manera definir las directrices que facilita el logro de los fines generales del ente. Por tanto, se determina que la mencionada gestión, facilita que existan parámetros de comportamiento y de esta forma lograr acceder a un seguimiento permanente de los resultados logrados, mediante un seguimiento del alineamiento entre las metas de los entes y los desempeños de los colaboradores, llevando así, una evaluación de los resultados obtenidos, a partir de las acciones de los que trabajan en el ente, como los procesos que se realizan en el ente. Por tanto, se determina que el proceso de reclutamiento no se desarrolla de acuerdo a los objetivos de la gestión de recursos humanos, por lo que probablemente no se podrá concretizar la misión de la institución y alcanzar su visión.

Abambari (2011) elaboró el estudio *Reclutamiento y Selección de Personal como medio para optimizar el Rendimiento Laboral en la empresa Creaciones Rose de la Ciudad de Quito*. (Tesis de grado) Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. “Creaciones Rose” de la Ciudad de Quito. El estudio concluye que en la empresa los trabajadores no se sienten contentos con la labor que realizan, ya que no se sienten motivados, por lo que no se desarrolla un buen rendimiento laboral, como resultado del inadecuado reclutamiento de

personal, debido a que el planteamiento de personal se ejecuta sin coordinar con las áreas operativas que han solicitado personal, a veces no tienen suficientes medios de reclutamiento, no se hace la investigación externa del mercado, así como no se cuenta con archivos de candidatos; por lo que se evidencia que no desarrolla buenas prácticas de reclutamiento de personal. Por lo que en el contexto municipal no desarrollan un buen planeamiento de personal, debido a que prima las cuestiones políticas.

Tobar (2011) elaboró el estudio *El Manual de Reclutamiento y Selección de Personal y su incidencia en el Desarrollo Organizacional en la Empresa Eléctrica Cotopaxi S. A.* (Tesis de grado), de la Universidad de Ambato, Ecuador. El autor concluye que la empresa en mención no tiene un manual de reclutamiento y selección de personal; por lo que no puede diseñar los perfiles de puestos y los contenidos cualitativos del desempeño de los colaboradores y su nivel de la prestación de servicios se ve afectado. Cuando realizan el reclutamiento de personal lo desarrollan de manera improvisada, y solo reclutan personal por amistades; por lo que se determina que el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, es muy importante; sin embargo, no se cumple a cabalidad, por lo que afecta el desarrollo Organizacional, por lo que no logra optimizar la rentabilidad, y no puede brindar un buen servicio.

Baldeón (2013) elaboró el estudio *Recursos Humanos: Reclutamiento y Selección de personal* (Tesis de grado). Universidad San Francisco de Quito. El autor concluye que no se le da la debida importancia al departamento de personal, que debe promover un proceso de reclutamiento, selección, capacitación, y evaluación de personal en forma adecuada, que implica el logro de los objetivos de la organización. Por tanto, se determina que no se logra desarrollar un buen reclutamiento de personal, porque el personal responsable del Área de Recursos Humanos no se encuentra capacitado para desarrollar tal aspecto, por lo que se hace necesario que los directivos desarrollen una directiva interna para ejecutar un buen reclutamiento, que implique la investigación de las necesidades, investigación externa del mercado, proceso de reclutamiento, y los medios de reclutamiento.

Alvarado (2014) elaboró el estudio *El reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa calzado "Gamos" de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. (Tesis de grado). El autor concluye que la empresa indicada no utiliza métodos para desarrollar un buen reclutamiento del personal, solo se evalúa la experiencia del solicitante, y a pesar de ser el único requisito para formar parte del equipo de trabajo, no se comprueban las referencias de experiencia laboral; por lo que no desarrollan objetivamente un proceso de planeamiento; y el personal

encargado debe capacitarse en el planeamiento con relación a la investigación interna de las necesidades, investigación externa del mercado, reclutamiento interno de recursos humanos, como por ejemplo de los resultados de las evaluaciones de desempeño, así como la descripción de puestos; sin embargo, en las municipalidades de frente desarrollan el proceso de selección de personal, sin haber hecho un buen reclutamiento de personal.

2.1.2 Antecedentes a nivel nacional

Bustamante (2017) el estudio *Diseño de puestos y reclutamiento del personal en la Empresa Inversiones ZAMM S.A.C. de Huaraz, en el año 2017*. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo; por lo que se determina que es deficiente el reclutamiento de personal; por lo que no captan el mejor personal, es decir, captan personal que no reúne el perfil profesional para desarrollar las labores de las áreas operativas; por tanto se determina que los funcionarios y directivos deben coordinar con el área encargada del personal para desarrollar buenas prácticas de reclutamiento, con un buen planeamiento, reclutamiento interno de recursos humanos, reclutamiento externo de recursos humanos.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Gestión de reclutamiento de personal

2.2.1.1 Teorías

A). Teorías de gestión:

a.1 Teoría de las relaciones humanas

Chiavenato (2010) afirma:

Trata a la entidad como conjuntos sociales, que se hallan en una persistente interacción social; manifestándose en el tipo de conductas y actitudes que manifiestan entre sí. Pone el énfasis en las personas, como seres individuales con personalidad; se inspira en mecanismos de psicología, delega autoridad, autonomía del empleado, confianza, apertura y relaciones entre las personas. Al respecto, se determina que las relaciones humanas son importantes para la mejora de la gestión organizacional; por lo que es primordial que las organizaciones valoren el capital humano.

a.2 El modelo burocrático

Cardona (2000) establece que:

El representante es Max Weber, es el influente para una nueva teoría administrativa. Las características de la burocracia son: carácter legal, formal, escrito, sistemático, jerárquico, de rutinas y procedimientos estandarizados; cuyas ventajas de la racionalidad burocrática se reflejan en el desenvolvimiento del cargo, agilidad en la toma de decisiones, influenciado por la competencia y capacidad.

Se concluye que las organizaciones dan respuesta debido a que se encuentran normados y obedecen fines específicos ya sea del

gobierno o de un superior pasando por alto las reales necesidades del individuo.

Lo más importante es que la Teoría de la burocracia puso de lado el enfoque normativo y prescriptivo para dedicarse a un enfoque descriptivo y explicativo. (Cardona, 2000).

Por tanto, se determina que este modelo en alguna medida contribuye con la gestión de la empresa, pues analiza de manera adecuada las características de la burocracia, así como otro aspecto primordial como es la toma de decisiones; sin embargo, este modelo también en alguna medida permite evaluar la gestión de recursos humanos, que involucra el proceso de reclutamiento de personal, que en alguna medida se relaciona con la gestión organizacional.

a.3 La teoría de sistemas

Alvarado (2014) afirma:

Se deriva de la Teoría general de sistemas desarrollada por Von Bertalanffy y que se esparció por todas las ciencias, influenciando notablemente la administración, que pretendía promover teorías y formulaciones conceptuales para poderlas aplicar sobre la realidad empírica. Esta teoría es muy importante para toda área, debido a que promueve el enfoque de sistemas, que involucra, normas, técnicas, procedimientos, recursos humanos, recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos materiales, para que la organización pueda

prestar un servicio de calidad; por tanto, se determina que en la gestión pública se encuentra en un enfoque de sistemas, que involucra la gestión organizacional, en cuanto a su estructura formal, e informal. Con referente a la estructura formal, se considera objetivos/estrategias, organigramas, y también se considera el manual de organización y funciones, así como el manual de procedimientos administrativos. En cuanto a la estructura informal, se considera toma de decisiones; por lo que el personal debe aplicar las normas y directivas internas, que permiten desarrollar la labor en un contexto de transparencia.

B) Modelos de reclutamiento

Es necesario precisar que una de las fases importantes del reclutamiento de personal, es la planeación; por lo que se presenta a continuación modelos de planeación de personal, que en alguna medida tienen relación con el reclutamiento.

b.1 Modelo que se fundamenta en la demanda estimada.

De acuerdo a López (2010), la demanda de personal, es una variable que implica efecto del requerimiento estimado del producto (si se trata de una industria) o del servicio (si se trata de una entidad no industrial). El aumento de la productividad está en función de las variaciones del trabajo, la tecnología. Esta teoría es muy primordial

para toda área, debido a que promueve el aumento de la productividad, en el caso que tenga disponibilidad de recursos, por tanto, es crucial que los entes organizativos le den prioridad al requerimiento de personal, que reúna el perfil de un buen profesional que contribuya al logro de los objetivos. Asimismo, esta teoría es primordial, debido a que indica que el reclutamiento es el primer contacto con el futuro trabajador o posible futuro trabajador que tiene la organización. Este primer contacto juega un papel crucial para que se emita políticas de retención y de plan de carreras ya que genera una serie de expectativas. (Lievens, 2002).

b.2 Modelo basado en segmentos de puestos.

Este tipo de modelo también se orienta a la dimensión operativa del ente organizacional. Es una técnica de planeación de personal utilizada por los grandes entes en el mundo. Esta teoría es muy fundamental, ya que promueve la planeación de personal, que involucra escoger un componente de la organización, y cuyas variaciones inciden en los requerimientos del personal. (Chiavenato, 2007). Al respecto, este modelo de planeación de personal, no es muy utilizada en los entes públicos, sin embargo, se hace imprescindible, que el área de personal, tenga conocimiento sobre tal modelo, para que le permita diferenciar en las heterogéneas de desarrollar una efectiva planeación de personal.

b.3 Modelo de gráfica de reemplazo

Asignan organigramas y gráficas de reemplazo de carrera, mayormente los entes organizativos. Es una simbolización gráfica de quién reemplaza a quién, si se da la oportunidad de que haya una vacante futura en el ente. La información para el proceso del método debe derivar del sistema de información de carácter administrativo.

b.4 Modelo basado en el flujo de personal

Es un patrón que constituye el traslado, rotación, promoción, etc., que se da en la organización. Este patrón es apto de pronosticar los efectos de contingencias, como la política de promociones del ente, incremento de la rotación o dificultades de reclutamiento, etc. (Dolan, Valle, y Schuller, 2003). Sin lugar a dudas, este modelo de planeación se da en todas las organizaciones, pero sobre todo en las instituciones públicas, en su mayoría, sobre todo en las municipalidades, no se da en forma justa, porque a veces prima las cuestiones políticas; por lo que es perentorio que el Órgano de Control Institucional, desarrolle un control simultáneo y no corra riesgos el ente, en conseguir sus objetivos a nivel de institución.

b.5 Modelo de planeación integrada

Es el patrón más vasto e incluyente. En cuanto a la óptica de los insumos, el planeamiento considera cuatro componentes como: Volumen planeado de producción de bienes y servicios, cambios

tecnológicos que modifiquen la productividad del colaborador, condiciones de oferta y de demanda en el mercado y conducta de los usuarios y planificación de carrera dentro de la entidad.

Esta teoría es muy importante para toda área, debido a que considera cambios en el proceso de producción de bienes y servicios que modifiquen lo que puede producir el colaborador, así como las condiciones de oferta y de demanda en el mercado y el comportamiento de los usuarios. (Chiavenato, 2007).

2.2.1.2 Definición de proceso de reclutamiento

Según Chiavenato (2008) El reclutamiento trata de la planeación de técnicas y procedimientos para atraer candidatos que tengan un buen perfil académico y que posean competencias laborales, en todo nivel; que se encuentre capacitado para ocupar un puesto en la entidad. Básicamente es un método de información, a través del cual, la entidad comunica y ofrece al mercado de capital humano oportunidades laborales que anhela completar. (López, 2010).

La gestión de reclutamiento es muy importante para la empresa o entidad, porque si no se desarrolla, se seleccionaría personal que no contribuiría al éxito organizacional, y no se estaría cumpliendo con la misión de la empresa o ente. (Munch, 2010).

Restrepo, Ladino, Orozco, (2008), el reclutamiento es la fase inicial de la relación del empleador con el postulante, por lo que aquí se considera las políticas de retención y de plan de carreras, por lo que es indispensable que el personal encargado del proceso de reclutamiento se capacite en grado sumo para darle garantía al proceso, pero respetando las normas internas. (Lievens, 2002). Al respecto, en el contexto global, las grandes organizaciones sobretodo todo las privadas sí se preocupan por cumplir todas las actividades que implica desarrollar un reclutamiento del talento humano con calidad; sin embargo, en Perú, en las organizaciones públicas, a veces no le dan la debida prioridad, y solo se limitan de frente a la selección de personal, por lo que a veces estos entes organizativos, no logran ser competitivos en cuanto a la producción eficiente de los servicios públicos orientado a resultados, por lo que es evidente, la urgencia de estos entes de tener en cuenta la Ley de Modernización del Estado, que asegure un servicio con todos los atributos pertinentes que permita alcanzar una calidad total. En suma, el reclutamiento es la parte inicial más crucial del proceso de gestión de recursos humanos, de lo contrario se corre el riesgo de que ingrese a laborar una persona que solo reducirá el éxito de la organización.

2.2.1.3 Componentes del proceso de reclutamiento de personal

a) Planeamiento personal

De acuerdo a Chiavenato (2011) La planeación de personal es el proceso de ver en forma anticipada que cantidad de recursos humanos se requiere y que atributos o cualidades deben tener, para que funcione la organización. (Navarrete, 2015). La planeación de personal considera los siguientes indicadores:

- Determinación de necesidades de la organización en términos de personas.

Para la determinación de necesidades, el área de recursos humanos, debe anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la institución. En la mayoría de los entes organizacionales, o entes públicos o privados, la planeación está de acuerdo a los requerimientos de las distintas áreas operativas de la organización, y de acuerdo al incremento del volumen de producción de bienes y servicios, para el normal desarrollo del funcionamiento del ente. Para ello, se requiere un exhaustivo diagnóstico de la cantidad de personas que existen y que necesitan, pero se debe tener en cuenta también, el tipo de profesional o técnico que se quiere reclutar, para su posterior selección. Lo trascendental que el personal que se reclute, a largo plazo contribuya a que se cumpla en forma óptima la misión de la organización. (Lievens, 2002).

- Ofrecimiento del mercado en cuanto a recursos humanos.

En cuanto al ofrecimiento del mercado se considera en qué medida las diferentes organizaciones (por ejemplo, Escuelas y universidades, la propia empresa, otras empresas, otras fuentes) pueden ofrecer los candidatos que se pretende atraer, por tal motivo es primordial la identificación y localización de la fuente de reclutamiento.

- Técnicas de reclutamiento a emplear.

En la etapa de planeación de personal se define las técnicas a emplear en el proceso de reclutamiento, que pueden ser internas o externas. Las técnicas de reclutamiento interno son como se va a captar el personal (reclutar) de la misma empresa o institución, por lo que implica: cuando se transfiere al personal, cuando se promociona al personal, cuando se programe el desarrollo de persona y planes de carrera para el personal.

Asimismo, las técnicas de reclutamiento externo, se da cuando se consulta los archivos de los candidatos, cuando son recomendados los postulantes por parte del ente organizativo, cuando se muestra carteles o anuncios en la puerta del ente organizativo, y cuando se contacte con sindicatos y asociaciones de profesionales, cuando se contacte con universidades, escuelas, conferencias y ferias de

empleo en centro universitarios, así como los convenios con otras organizaciones que actúan en el mismo mercado, así como el reclutamiento en línea.

b) Investigación interna de las necesidades

Chiavenato (2006) establece que:

Es una identificación de las necesidades de la organización respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y cuáles son sus futuros planes de crecimiento y desarrollo, lo que ciertamente implica nuevos aportes de recursos humanos. Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continua y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización, para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer. En muchas organizaciones, esa investigación interna es sustituida por un trabajo más amplio denominado planeación de personal.

2.2.2 El proceso de reclutamiento

Es la agrupación de procedimientos, cuyo anhelo es atraer postulantes con perfiles profesionales muy adecuados, que sean pertinentes a un puesto de trabajo. Para ello, se utiliza las fuentes y las técnicas, para atraer postulantes idóneos. (Dolan et al, 2003).

2.2.2.1 Medios de reclutamiento

Verificamos que las fuentes de reclutamiento sean las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de *reclutamiento*. Es decir, existen diferentes fuentes de recursos humanos, que deben ser evaluadas y ubicadas por la organización que posteriormente incidirá en ella, a través de múltiples técnicas de *reclutamiento* que buscan atraer candidatos para poner atención a sus requerimientos.

Una agrupación de candidatos que representa estar empleados u ocupados es el mercado de recursos humanos. Los candidatos *ocupados* o *disponibles* pueden ser tanto *reales* (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como *potenciales* (que no buscan empleo). Los candidatos *empleados*, ya sea *reales* o *potenciales*, se encuentran trabajando en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos *medios de reclutamiento*: el *interno* y el *externo*. *Al respecto, las organizaciones públicas como las municipalidades no cuentan en forma suficiente con un buen mercado de recursos humanos, lo que conlleva que lamentablemente no se lleva en forma adecuada el reclutamiento de personal, y solo desarrollan la selección de personal. Asimismo, los directivos no apoyan a que se desarrolle de acuerdo a las normas; ya que todo es político; asimismo, el Órgano de Control Institucional debe darle*

prioridad entre sus acciones de control de revisar el control interno, o hacer un examen especial al área de personal.

El *reclutamiento* es *externo* cuando se dirige a candidatos, *reales* o *potenciales*, *disponibles* o *empleados* en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Es *interno* cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente los que laboran en la empresa, en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos.

✓ **Reclutamiento interno**

El *reclutamiento* es *interno* cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (*movimiento vertical*) o transferidos (*movimiento horizontal*) o transferidos con promoción (*movimiento diagonal*).

Así, el reclutamiento interno puede implicar: transferencia de personal, programas de desarrollo de personal, promoción de personal, planes de carrera del personal, así como la transferencia con promoción de personal. El *reclutamiento interno* exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de *reclutamiento* y las demás secciones o áreas de la organización, e involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones

utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

El reclutamiento interno no se da con frecuencia en las organizaciones públicas, ya que el área de personal no desarrolla en forma correcta el reclutamiento en cuanto al análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, con la finalidad de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos. Así como también, no se toma en cuenta los planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del trabajador; así como las condiciones de promoción del candidato interno; por lo que se hace crucial que los directivos desarrollen una vigilancia administrativa al respecto, con la finalidad de desarrollar un proceso de reclutamiento, a través del reclutamiento interno.

Por lo tanto, el *reclutamiento interno* se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas, a saber:

Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización.

a) Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.

b) Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.

c) Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.

d) Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.

e) Condiciones de promoción del candidato interno (si está “listo” para ser promovido) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado para ocupar su lugar).

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de RH con los demás departamentos de la empresa.

✓ **Reclutamiento externo**

El *reclutamiento externo* funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de *reclutamiento*. El *reclutamiento externo* incide sobre candidatos *reales* o *potenciales*, *disponibles* o

empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las *técnicas de reclutamiento* siguientes:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Los empleados de la empresa pueden recomendar candidatos.
- En la organización pueden poner carteles o anuncios.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Ferias y conferencias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (*on line*) a través de internet.

Las *técnicas de reclutamiento* citadas son los métodos por medio de los cuales la organización comunica que existe una oportunidad de trabajo en las *fuentes de RH* más adecuadas. Se les denomina *medios de reclutamiento*, ya que son canales fundamentales de comunicación.

- En el *reclutamiento externo* existen dos formas de tratar las *fuentes de reclutamiento*: el *enfoque directo* y el *indirecto*, las principales *técnicas de reclutamiento externo* son las siguientes:

El reclutamiento externo se da, pero no en forma adecuada en las organizaciones públicas, ya que el área de personal no los desarrolla en forma correcta en cuanto a las técnicas de reclutamiento como consulta de los archivos de los candidatos, recomendaciones de los candidatos por los empleados, las técnicas de reclutamiento de personal, las fuentes de reclutamiento de personal.

A continuación, se explica cada una de las técnicas:

- ***Consulta de los archivos de candidatos.***

De los candidatos que se presentan en forma espontáneo que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores debe de haber un *curriculum vitae* o una solicitud de empleo archivados en el departamento de reclutamiento. El sistema de archivamiento puede ser por puesto o por área de actividad, lo cual depende del tipo de puestos que existan. Independientemente del sistema adoptado, es útil archivar los candidatos en orden alfabético, considerando el género, la fecha de nacimiento y otros atributos primordiales. Es importante que la empresa siempre tenga la predisposición de recibir

candidatos que se presenten en forma espontánea, en cualquier momento, aun cuando en ese instante no tenga puestos vacantes.

El reclutamiento debe de ser una actividad que no sufra interrupción que garantice una reserva de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la presentación espontánea de candidatos, recibirlos y mantener, si es posible, contacto eventual con ellos, con objeto de que no se pierda la atraktividad ni el interés.

La consulta de archivos a los candidatos no se da con frecuencia en los entes públicos, ya que el área del personal no desarrolla un buen reclutamiento externo, por lo que es necesario que en forma urgente se requiera aplicar estrategias adecuadas, con la finalidad de atraer al mejor personal para desarrollar una buena labor, que implique la concretización de los objetivos de la organización, para ellos es vital que tome en cuenta la relevancia del talento humano, por lo que también es vital un liderazgo efectivo.

• ***Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa.***

Es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.

Los empleados son incitados por la empresa, para que sus empleados estimulen a recomendar candidatos, que es una forma

adecuada para que ingresen a laborar; por lo que tales recomendados deben ser conocidos y personas que tengan valores éticos; pero también se corre el riesgo de que tales recomendaciones no sean tan efectivas en el sentido de que el personal que se atrae no sea de confianza; y posteriormente se seleccione al personal que no reúne un buen perfil para ocupar un puesto; y una vez seleccionado no se logre concretizar los objetivos organizacionales.

• *Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.*

También es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares de mucho movimiento de personas, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso el medio es estático y el candidato va a él, al tomar la iniciativa. Este sistema se utiliza para puestos de nivel bajo.

La presentación de los carteles o anuncios en la puerta de la empresa, se da en forma frecuente, en los entes públicos, o ahora actualmente se publica también en la página web, ya que el área de personal si bien es cierto atrae persona por este método, se logra captar personal con un buen perfil profesional; sin embargo, a veces por cuestiones políticas, no se recluta candidatos con buenos requisitos, sino los que no tienen las competencias profesionales suficiente para tal aspecto. Por tanto, las autoridades municipales

deben estar en constante control a los procesos de reclutamiento y posteriormente seleccionar personal que realmente quiere trabajar por el bienestar de la organización.

- ***Contactos con sindicatos y asociaciones de profesionales.***

Aun cuando no presenta el rendimiento de las técnicas ya enunciadas, tiene la ventaja de involucrar a otras instituciones en el proceso de reclutamiento, sin elevar los costos. Sirve más como una estrategia de apoyo.

Con respecto a este método o técnica de reclutamiento, las organizaciones sobre todo públicas generalmente no hacen ese tipo de contactos, por lo que es necesario que los directivos tomen en cuenta no considerar la fuente de contactos con sindicatos, pero sí es muy importante que desarrollen el contacto con asociaciones de profesionales.

- ***Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela.*** Con el objeto de divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes por el momento, algunas empresas desarrollan este sistema continuamente, a través de un programa institucional para intensificar la presentación de candidatos. Bastantes organizaciones desarrollan programas de

reclutamiento a través de bastante material de comunicación en las instituciones citadas.

Los Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela, como fuente o medio de reclutamiento no se da con frecuencia, pero el área de personal sí debe tenerlo en cuenta en forma crucial, ya que las universidades, escuelas, etc., dan garantía para atraer personal que inspire confianza y que en alguna medida este personal, que serán candidatos, probablemente se seleccionarán y contribuirán en el bienestar de la organización.

• ***Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.***

Con objeto de promover a la empresa y crear un ambiente favorable, con la información sobre qué hace la organización, cuáles son sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece; para ello emplean recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etcétera).

• ***Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua.*** En algunos casos esos convenios interempresariales se convierten en *asociaciones de reclutamiento* o departamentos de reclutamiento financiados por un

grupo de empresas, los cuales tendrían una mayor amplitud de acción si actuaran aisladamente.

Los convenios con otros entes que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua en las organizaciones públicas, tampoco se da con frecuencia, debido a que no movilizan los convenios que poseen. Asimismo, al ser muy primordial los convenios es necesario que los directivos desarrollen buenas prácticas de reclutamiento de personal, a través de las fuentes o medios a través de los convenios.

• ***Anuncios en periódicos y revistas.*** El *anuncio* en el periódico se considera una de las *técnicas de reclutamiento* más eficiente para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, porque se dirige a un público general que abarca el medio y su discriminación depende del grado de selectividad que se quiere usar.

En cuanto a los anuncios en periódicos y revistas, no se suscita con frecuencia, debido a que si bien es cierto es un buen método o medio, sin embargo, el personal del área de recursos humanos no considera pertinente, ellos más utilizan la página webs.

Agencias de colocación o empleo. Con objeto de atender a pequeñas, medianas o grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en *reclutamiento* de personal. Se

pueden dedicar a personal de diversos niveles. Algunas se especializan en *reclutamiento* de ingenieros, otras, en personal para el procesamiento de datos, otras más, en secretarías, y así sucesivamente. El *reclutamiento por medio de agencias de colocación* es uno de los más caros, si bien está recompensado por los factores de tiempo y rendimiento.

• ***Reclutamiento en línea (on line).***

El internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los *sitios web* para la búsqueda de empleo en internet se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan al internet como un medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos. En el contexto de las instituciones públicas si se utilizar el internet, las convocatorias o la forma de reclutamiento se encuentra en su mayoría en las páginas webs.

Permite agilidad, comodidad y economía. El candidato puede acceder a varias oportunidades del mercado (nacional e internacional) desde su casa. En el reclutamiento virtual, el espacio principal del *sitio web* está destinado al registro de currículos. El *curriculum vitae* es lo que distingue a un candidato de otro. Las personas anotan su experiencia, aptitudes, aspiraciones,

conocimientos y pretensiones para enviárselos a las empresas que buscan candidatos. Al acceder a estos *sitios web*, el internauta encuentra información sobre la empresa, las oportunidades de trabajo, desarrollo de carrera, etc. El único trabajo es teclear los datos solicitados y esperar los resultados.

• ***Programas de capacitación (training).***

Muchas empresas desarrollan programas de capacitación con el fin de reclutar, seleccionar y preparar jóvenes salidos de las universidades para que ocupen plazas de nivel gerencial o altamente técnicas después de un periodo de prácticas debidamente supervisado. La época de demanda es al final o al principio de cada año.

El número de candidatos (*trainers*) varía de acuerdo con las necesidades futuras de la organización.

La mayoría de las veces se emplean una combinación de estas técnicas de reclutamiento. Este método implica costo; de todas maneras, no lo practica las instituciones públicas.

✓ **Reclutamiento mixto**

En la práctica, las empresas no hacen sólo *reclutamiento interno* o sólo *reclutamiento externo*. Ambos se complementan.

Al hacer un *reclutamiento interno* el individuo que se desplaza a la posición vacante, requiere que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace *reclutamiento interno*, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante *reclutamiento externo*, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte, o es probable que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

El reclutamiento mixto se da esporádicamente en las organizaciones públicas, ya que el área de personal no tiene suficiente conocimiento de aplicar este tipo de reclutamiento, por lo que es perentorio que los directivos se capaciten al respecto.

2.2.3 Gestión organizacional

2.2.3.1 Modelos de la gestión organizacional

Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos

Narváez, Gutiérrez & Senior, (2011) establece que:

En el modelo es concebido como un entramado de relaciones enfocadas en el análisis de los entregables organizacionales, sean estos, tangibles y/o intangibles, finales y/o intermedios,

considerando, en el análisis de los entregables, las condiciones de tiempo, espacio, cantidad, y finalmente la calidad como eje central, en busca de la efectividad organizacional. Lo anterior, a partir de las interrelaciones de las diferentes dimensiones del desarrollo humano, condiciones de trabajo y productividad, que se ven reflejadas en la efectividad de los entregables. Estos entregables, al corresponder con los objetivos permiten incrementar las capacidades de los logros organizacionales, en la medida en que la organización será medida por sus resultados, y los entregables permiten visualizar la evolución de cada proceso, cada área funcional, o cada unidad de negocio.

2.2.3.2 Definición de Gestión Organizacional

De acuerdo a Sánchez (2006), define la gestión organizacional como un proceso, porque todos los encargados de ella, prescindiendo de sus habilidades y actitudes, realizaron ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales deseados para estas organizaciones. Esto se hizo bien sea en función de los objetivos estratégicos (visión) y/o de los objetivos tácticos (misión), o buscando cumplir los propósitos cooperativos. Por tanto, se determina que es crucial una gestión organizacional en los entes públicos, sin embargo, los integrantes de la misma no desarrollan un trabajo colaborativo para ejecutarlo.

2.2.3.3 Fines de la gestión organizacional

Tabla 1

Los fines de la gestión organizacional

| Fin | Contenido |
|---|--|
| Eficiencia en la organización | El trabajo eficiente es un trabajo bien ejecutado (Munch, 2010). |
| Eficacia en la organización | La eficacia de una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos (bienes o servicios), mientras que la eficiencia es una relación entre insumos y productos. (Munch, 2010). |
| Mejora continua en la organización | La mejora continua tuvo su inicio con autores vinculados con la Teoría Matemática. Ella empezó con los primeros trabajos de implantación del control estadístico de calidad (Munch, 2010). |

Fuente: Munch (2010).

Elaboración: Propia

2.2.3.4 Componentes de la gestión organizacional

a) Estructura formal

La estructura formal considera los siguientes elementos:

Objetivos estratégicos

Los objetivos son los resultados que la organización anhela conseguir, deben ser medibles, observables, y que se puedan conseguir. Los objetivos son establecidos en forma cuantitativa y determinados en un tiempo específico. Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a conseguir y cuando serán logrados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad.

Organigramas

Es el planteamiento teórico de la realidad de la manera de administración que adopta cada ente. Para representar de forma gráfica las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se emplean los organigramas o gráficas de organización. A través de un organigrama es probable comprender cómo están estructuradas las funciones, así como los grados de autoridad o jerarquía y las áreas funcionales que conforman a la empresa. También se les denomina gráficas de organización o cartas de organización.

Manual de Organización y Funciones

El Manual de Organización es un documento normativo que facilita saber la estructura orgánica de la dependencia o entidad en su conjunto o parte de ella, al estar integrado por antecedentes, marco

jurídico, atribuciones, funciones y responsabilidades, relaciones de coordinación, organigramas, etc. Además, define concretamente las funciones y atribuciones.

Manual de Procedimientos Administrativos

Es un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, las secuencias y pasos a seguir de la persona interesada. Asimismo, muestra los flujogramas que debe tener en cuenta el usuario para lograr su objetivo.

Reglamento Interno de Trabajo

Es un instrumento de gestión y normativo, que puede ser reajustado anualmente, regula el funcionamiento de una organización, es decir, de las relaciones internas del ente con el trabajador.

b) Estructura informal

Cultura organizacional

La cultura organizacional hace referencia a un sistema de significados compartidos entre los miembros de un ente y que distingue a una de las otras. Es prioritario indicar que los integrantes de una organización conozcan y comprendan el entorno laboral al

cual pertenecen, con la finalidad de alcanzar los objetivos, las metas, la misión y la visión de la organización.

Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional mediante el cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo. Cabe indicar que la toma de decisiones es de gran importancia porque tiene consecuencias internas en la organización en cuanto a las utilidades, el producto y el personal, y externas, ya que influye en proveedores, clientes, entorno, economía, etc. Las decisiones poseen un efecto multiplicador que a su vez origina efectos no sólo en las áreas de la organización sino en diversos segmentos del entorno tales como los clientes, el personal y la sociedad.

- Etapas de la toma de decisiones

El proceso lógico y racional de toma de decisiones se ejecuta las siguientes fases, a través de las siguientes etapas: Definición del problema determinación de alternativas, selección y evaluación de alternativas, implantación y evaluación de resultados.

2.3 Definición de términos básicos

Calidad

Al respecto, Munch (2010) afirma:

Es el atributo positivo que es inherente a un objeto, persona, procesos, ente, etc., que permiten apreciarlas y aplicar el pensamiento analógico con respecto a otros; por lo que se deduce que el personal de la municipalidad no demuestra calidad en su desempeño, sobre todo del personal nombrado, pues con la inclusión de las Tics, se resisten al cambio.

Control

Al respecto, Munch (2010) afirma:

Es la fase del proceso administrativo, mediante el cual se constituyen los estándares para evaluar los resultados conseguidos cuya finalidad es corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar constantemente en su desempeño; por lo que se deduce que en la municipalidad no se desarrolla un control continuo, que permita optimizar la concretización de los objetivos del ente.

Dirección

Al respecto, Munch (2010) afirma:

Que es la realización de los métodos de acuerdo con la estructura organizacional, mediante el fortalecimiento del esfuerzo del grupo social mediante la estimulación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo; por lo que se deduce que en la municipalidad no desarrolla una adecuada dirección, debido a que los funcionarios de las áreas operativas no ejercen un buen liderazgo.

Descripción de análisis de puesto

Al respecto, Chiavenato (2007) afirma:

Es la descripción es un proceso en el que se enuncia las tareas u obligaciones, la periodicidad y los métodos para el desenvolvimiento del puesto laboral; descripción que está por escrita. Una vez reconocido el contenido se examina el puesto, el objetivo de este análisis es de ilustrarse y establecer los requerimientos, responsabilidades y condiciones que se exige en el puesto para su apropiado desempeño.

Evaluación del desempeño

De la evaluación del desempeño, es un mecanismo estructurado y sistemático para medir, valorar e influir sobre los caracteres, conductas y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de declarar en qué medida es productivo el colaborador y si podrá mejorar su rendimiento futuro. (Chiavenato, 2007).

Fuentes de reclutamiento

Al respecto, Palaci (2005) afirma:

Es el origen, la naturaleza de donde se podrá encontrar el capital humano. Las empresas en su mayoría requieren encontrar las fuentes adecuadas que le proporcionen el personal en el mercado de trabajo, para concentrarse en ellas; por lo que se deduce que en la municipalidad no tienen suficientes fuentes de reclutamiento.

Organización

Al respecto, Munch (2010) afirma:

Que es el diseño y definición de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos, que permite lograr la simplificación y optimización del trabajo; por lo que se deduce que no hay una debida organización del capital humano, lo que no permite que la municipalidad logre sus fines.

Promoción de personal.

Al respecto, Chiavenato (2007) afirma:

Es el movimiento vertical del personal en la misma entidad; por lo que se deduce que la transferencia de personal es poco frecuente; porque en la municipalidad no hay mucha rotación por razones presupuestales limitadas.

Programas de desarrollo de personal.

Al respecto, Chiavenato (2007) afirma:

“Son las capacitaciones dirigidas al personal de la entidad”; por lo que se deduce que los programas de desarrollo de personal son pocos frecuentes; porque en la municipalidad adolece de temas presupuestales limitados.

Programa de capacitación y entrenamiento

Según Chiavenato (2007) afirma:

Es un proceso ordenado y estructurado a través del cual se brinda información y se aportan habilidades al empleado para que desarrolle con

satisfacción un trabajo determinado. Siguiendo a Chiavenato es un proceso de breve término aplicado de modo sistemático y organizado, a través del cual los empleados obtienen enseñanzas, aptitudes, y destrezas en función a un objetivo determinado; por lo que se deduce que en la municipalidad por restricciones presupuestales no se desarrollan los programas de capacitación y entrenamiento.

Planes de carrera para el personal

Al respecto Chiavenato (2015) establece que:

Es un proyecto de instrucción personal con uno o varios empleados del ente, los términos del proyecto se pactan con el empleado, teniendo en cuenta los objetivos que se desea alcanzar, el horario en que se ejecutará, perfil biográfico, de formación y trayectoria entre otros aspectos; por lo que se deduce que la municipalidad si bien es cierto tiene planes de carrera, pero no lo valora y no lo pone en práctica.

Resultados de los exámenes de selección

Según Chiavenato (2007) afirma:

Los resultados de los exámenes se infiere que es el efecto de la ejecución de un proceso de selección que se obtiene mediante pruebas ejecutadas en la entidad que declaran si el postulante está apto o no para la plaza vacante; por lo que se deduce que a veces la municipalidad no presenta objetivamente las pruebas de selección.

Reclutamiento en línea (on line)

Al respecto, Faría (1995) establece que:

Del reclutamiento en línea (on line), cada vez en los sitios web buscan empleo. Las empresas confían en el internet y es utilizado como un canal de captación de talentos y reducción de los costos que demandan los procesos de unificación de capital humano; por lo que se deduce que en la municipalidad sí se desarrolla el reclutamiento en línea (on line).

Resultados de las evaluaciones de desempeño

Según Chiavenato (2007) afirma:

“Es el resultado que se obtiene a través de la evaluación de los distintos aspectos que desempeña el postulante tales como conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, mide las competencias de los postulantes.”

Rendimiento

Al respecto, Munch (2010) afirma:

Es el resultado o utilidad de una persona u objeto; por lo que se deduce que en las municipalidades existe burocracia en los trámites administrativos, y el personal nombrado a veces no tiene la voluntad para laborar a cabalidad, en su mayoría, por lo que no demostrarán un buen rendimiento e influenciaría negativamente al ente.

Relaciones intrapersonales

Al respecto, Madrigal (2009) afirma:

Son las que se relacionan con las demás personas, en las diferentes circunstancias, donde deben actuar personas con inteligencia emocional, para lograr un anhelo. Por lo que se deduce que, en la municipalidad, las personas no cuentan con suficientes habilidades intrapersonales, ya que no desarrollan reglas de urbanidad.

Transferencia de personal

Al respecto, Chiavenato (2007) afirma:

“Es el movimiento horizontal del personal dentro de la entidad”; por lo que se deduce que la transferencia de personal es poco frecuente; porque en la municipalidad la mayoría ingresa a entidad por cuestiones políticas.

Transferencia con promoción de personal

Al respecto, Chiavenato (2007) afirma:

La transferencia de personal se infiere que es el movimiento diagonal de personal en la misma entidad; por lo que se deduce que la transferencia de personal es poco frecuente; porque en la municipalidad no hay mucha rotación por razones presupuestales limitadas.

2.4 Sistema de hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre el proceso de reclutamiento y la gestión organizacional de la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017.

2.4.2 Hipótesis específicas

- a) El proceso de reclutamiento en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017, se encuentra en un nivel regular.
- b) La gestión organizacional en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017, se encuentra en un nivel regular.

2.5 Operacionalización Variables

2.5.1 Identificación de variables

Variable Independiente

X: Gestión de reclutamiento

- Planeación de recursos humanos
- Reclutamiento interno de recursos humanos
- Reclutamiento externo de recursos humanos

Variable Dependiente

Y: Gestión organizacional

- Eficiencia
- Efectividad

Tabla 2

Operacionalización de variables

| Variable | Definición Operacional | Escala de Medida | Dimensiones | Indicadores |
|--|--|------------------|---|---|
| Proceso de reclutamiento | El proceso de reclutamiento hace referencia al planeamiento de personal, reclutamiento interno de recursos humanos, reclutamiento externo de recursos humanos. | Ordinal | Planeamiento de personal | Investigación interna de las necesidades |
| | | | | Investigación externa del mercado |
| | | | | Proceso de reclutamiento |
| | | | | Medios de reclutamiento |
| | | | Reclutamiento interno de recursos humanos | Resultados de los exámenes de selección |
| | | | | Resultados de las evaluaciones de desempeño |
| | | | | Descripción de puestos |
| | | | | Consulta de los archivos de candidatos |
| Reclutamiento externo de recursos humanos. | Recomendación de los candidatos por los empleados | | | |
| | Técnicas de reclutamiento de personal | | | |

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de Investigación

3.1.1 Investigación básica

El tipo de investigación es básica, ya que trata de profundizar las variables de estudio.

3.2 Nivel de Investigación

3.2.1 Investigación correlacional

El nivel de investigación del presente estudio es correlacional porque mide la relación de las variables de estudio, en este caso, trata de explicar cómo la gestión de reclutamiento se relaciona con la gestión organizacional.

3.3 Diseño de Investigación

3.3.1 De acuerdo con la interferencia del investigador en el estudio

El estudio es correlacional, debido a que mide la relación de variables de estudio.

3.3.2 De acuerdo con el periodo que se capta la información

El estudio es retrospectivo, ya que utiliza información captada anteriormente a su planeación con fines ajenos al trabajo de investigación que se pretende realizar. • Estos estudios recurren generalmente, a las fuentes de información existentes.

3.3.3 De acuerdo con la evolución del fenómeno estudiado

El estudio se considera transeccional, ya que se observa las variables en un momento determinado.

3.3.4 De acuerdo con el número de poblaciones estudiadas

El estudio se considera descriptivo, ya que se tiene una población, en la cual se pretende describir un grupo de variables.

3.3.5 Métodos de investigación

Método científico

El presente estudio utiliza el método descriptivo, debido a que considera el camino planeado o la estrategia que se sigue para descubrir o determinar las propiedades del objeto de estudio. En

cierto modo, ese camino que se efectúa al recorrer el trayecto de cada investigación. En el método científico se encuentran el conjunto de formas que se utilizan en la adquisición y elaboración de nuevos conocimientos.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

La población del presente trabajo de investigación estuvo constituida por los funcionarios y/o servidores de las áreas operativas de la Municipalidad Distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, siendo un total de 58. (N= 58).

Tabla 3

Determinación de la población

| Áreas operativas | Funcionarios | Servidores |
|---|--------------|------------|
| Sub Gerencia de Presupuesto | 1 | 3 |
| Sub Gerencia de Planificación Racionalización y Coop. Técnica | 1 | 3 |
| Sub Gerencia de Programación Multianual de Inversiones | 1 | 3 |
| Subgerencia de Imagen institucional | 1 | 2 |
| Sub Gerencia de Logística | 1 | 4 |
| Sub Gerencia de Recursos Humanos | 1 | 3 |
| Sub Gerencia de Contabilidad | 1 | 2 |
| Sub Gerencia de Tesorería | 1 | 3 |
| Subgerencia de Planeamiento Urbano | 1 | 3 |
| Subgerencia de Catastro y Margesí de Bienes | 1 | 4 |

| | | |
|---|-----------|-----------|
| Subgerencia de Estudios | 1 | 3 |
| Sub Gerencia de Obras | 1 | 3 |
| Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana | 1 | 2 |
| Sub Gerencia de Promoción del Desarrollo Económico y Comercialización | 1 | 3 |
| Subgerencia de Promoción del Desarrollo Económico | 1 | 2 |
| Total | 15 | 43 |

Fuente: Municipalidad Distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa (2017)

3.4.2 Muestra

El muestreo utilizado fue el muestreo probabilístico, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)E^2 + Z^2pq}$$

| | |
|------------------------------------|--------|
| N = Población | : 58 |
| Z = Confianza Estadística 95% | : 1.96 |
| p = q probabilidad éxito / fracaso | : 0.5 |
| E = margen de error | : 0.08 |
| n = 42 funcionarios y servidores | |

3.5 Instrumento de Recolección de Datos

a) Encuesta

En el presente estudio se utilizó la encuesta dirigida a los funcionarios y/o servidores de las áreas operativas críticas relacionadas de la Municipalidad Distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa.

b) Cuestionario

En el presente estudio se utilizó el cuestionario dirigido a los funcionarios y/o servidores de las áreas operativas de la Municipalidad Distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa.

3.6 Ámbito de la investigación

El estudio considera como ámbito de investigación la ciudad de Tacna.

3.7 Técnica de datos

3.7.1 Procesamiento de datos

El procesamiento de datos se desarrolló de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizarán: El soporte informático SPSS 22 Edition, paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales; y Excel, aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitan el ordenamiento de datos.

3.7.2 Análisis de datos

Se utilizó las técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial, como las tablas de frecuencia y la prueba estadísticas Chi cuadrado.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Tratamiento estadístico e interpretación de tablas

Para el tratamiento estadístico se utilizó la estadísticas descriptiva e inferencial, que incluye las tablas de frecuencia y la prueba estadística χ^2 , así como se desarrolló la interpretación cuantitativa, en base a las variables, dimensiones e indicadores.

4.2 Presentación de resultados

VARIABLE INDEPENDIENTE: PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Tabla 4

Proceso de reclutamiento

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|----------------------|
| Deficiente | 12 | 28.6 | 28.6 |
| Regularmente eficiente | 21 | 50.0 | 78.6 |
| Eficiente | 9 | 21.4 | 100.0 |
| Total | 42 | 100 | |

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

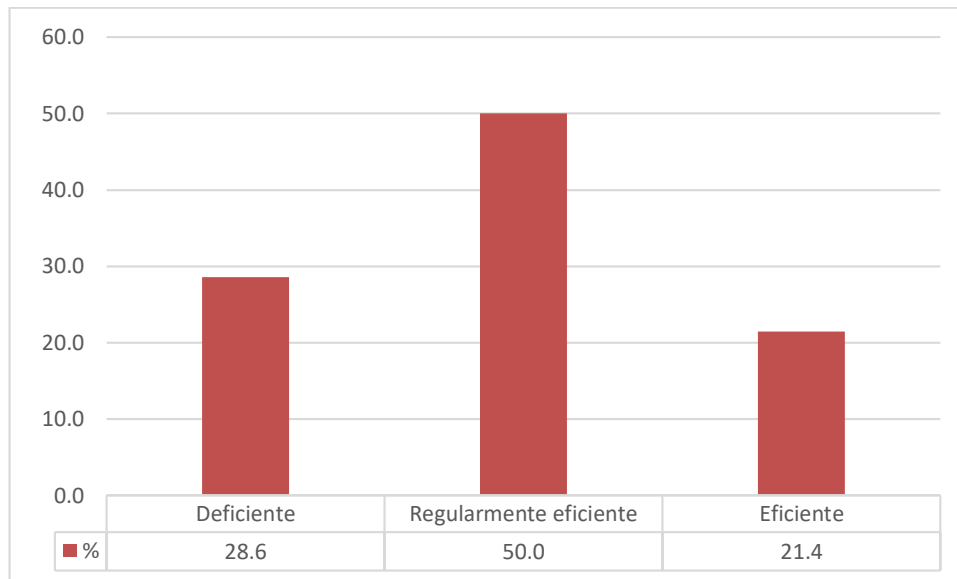


Figura 1. Proceso de reclutamiento

En lo referente al proceso de reclutamiento, el 28,6% de los servidores y funcionarios de las áreas operativas de la Municipalidad Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que es deficiente; el 50% manifiesta que es regularmente eficiente y el 21,4% manifiesta que es eficiente.

Dimensión: Planeamiento de personal

Tabla 5

Planeamiento de personal

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|----------------------|
| Deficiente | 10 | 23.8 | 23.8 |
| Regularmente eficiente | 26 | 61.9 | 85.7 |
| Eficiente | 6 | 14.3 | 100.0 |
| Total | 42 | 100 | |

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

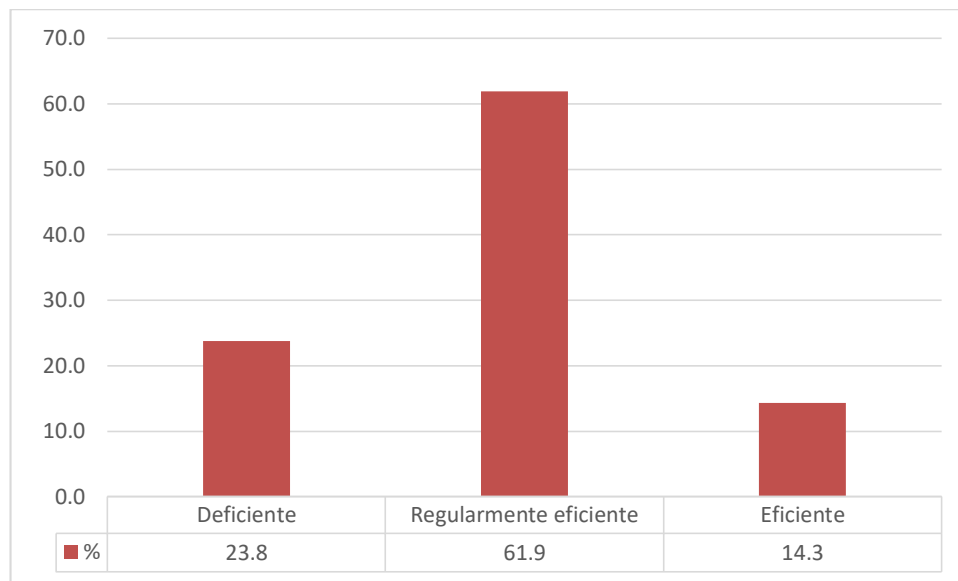


Figura 2. Planeamiento de personal

En lo referente al planeamiento de personal, el 23,8% de los servidores y funcionarios de las áreas operativas de la Municipalidad Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que es deficiente; el 61,9% manifiesta que es regularmente eficiente y el 14,3% manifiesta que es eficiente.

Indicador: Investigación interna de las necesidades

Tabla 6

Investigación interna de las necesidades

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|----------------------|
| Deficiente | 14 | 33.3 | 33.3 |
| Regularmente eficiente | 18 | 42.9 | 76.2 |
| Eficiente | 10 | 23.8 | 100.0 |
| Total | 42 | 100 | |

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

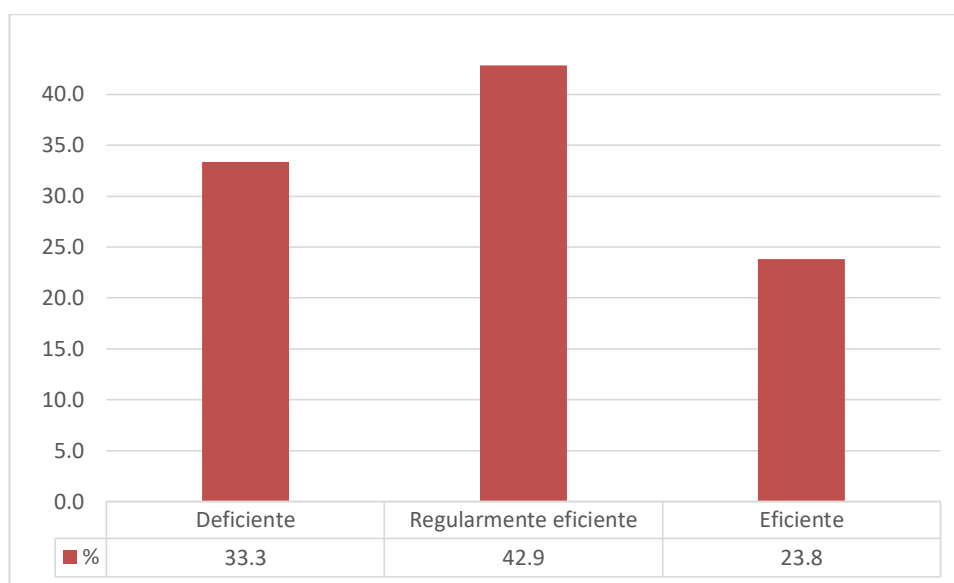


Figura 3. Investigación interna de las necesidades

En lo referente a la Investigación interna de las necesidades, el 33,3% de los servidores y funcionarios de las áreas operativas de la Municipalidad Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que es deficiente; el 42,9% manifiesta que es regularmente eficiente y el 23,8% manifiesta que es eficiente.

Indicador: Investigación externa del mercado

Tabla 7

Investigación externa del mercado

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|----------------------|
| Deficiente | 13 | 31.0 | 31.0 |
| Regularmente eficiente | 20 | 47.6 | 78.6 |
| Eficiente | 9 | 21.4 | 100.0 |
| Total | 42 | 100 | |

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

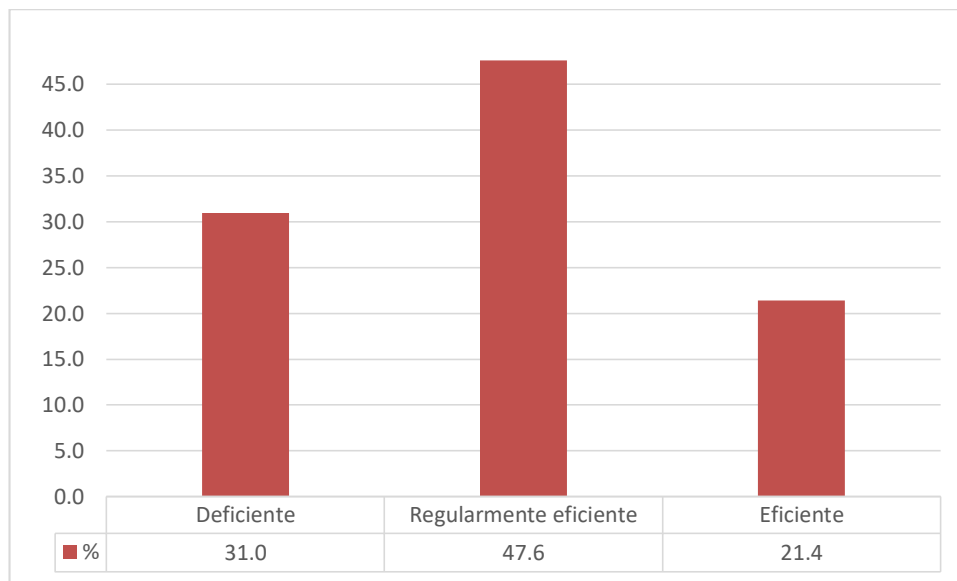


Figura 4. Investigación externa del mercado

En lo referente a la Investigación externa del mercado, el 31% de los servidores y funcionarios de las áreas operativas de la Municipalidad Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que es deficiente; el 47,6% manifiesta que es regularmente eficiente y el 21,4% manifiesta que es eficiente.

Indicador: Proceso de reclutamiento

Tabla 8.

Proceso de reclutamiento

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|----------------------|
| Deficiente | 14 | 33.3 | 33.3 |
| Regularmente eficiente | 19 | 45.2 | 78.5 |
| Eficiente | 9 | 21.4 | 100.0 |
| Total | 42 | 100 | |

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

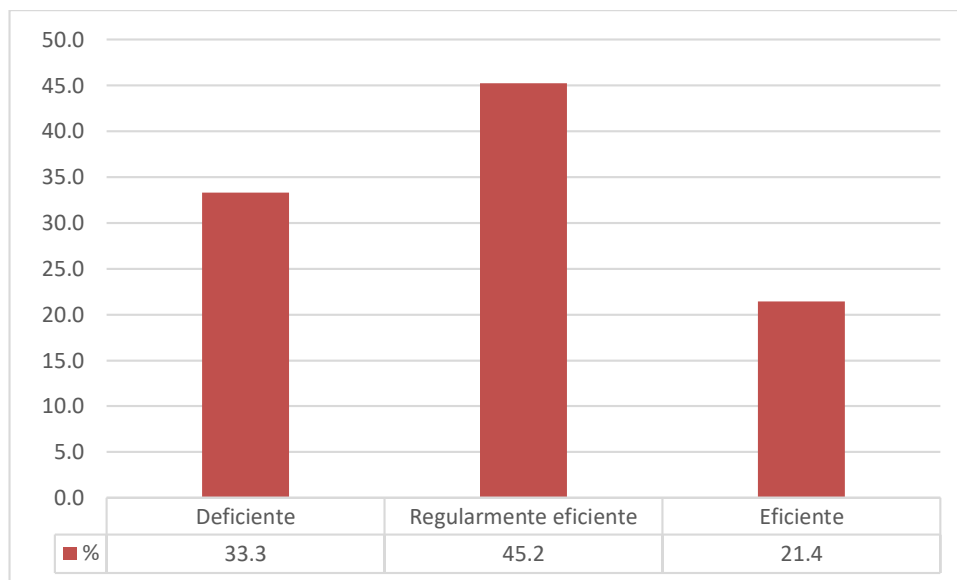


Figura 5. Proceso de reclutamiento

En lo referente al proceso de reclutamiento, el 33,3% de los servidores y funcionarios de las áreas operativas de la Municipalidad Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que es deficiente; el 45,2% manifiesta que es regularmente eficiente y el 21,4% manifiesta que es eficiente.

Indicador: Medios de reclutamiento

Tabla 9.

Medios de reclutamiento

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|----------------------|
| Deficiente | 11 | 26.2 | 26.2 |
| Regularmente eficiente | 26 | 61.9 | 88.1 |
| Eficiente | 5 | 11.9 | 100.0 |
| Total | 42 | 100 | |

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

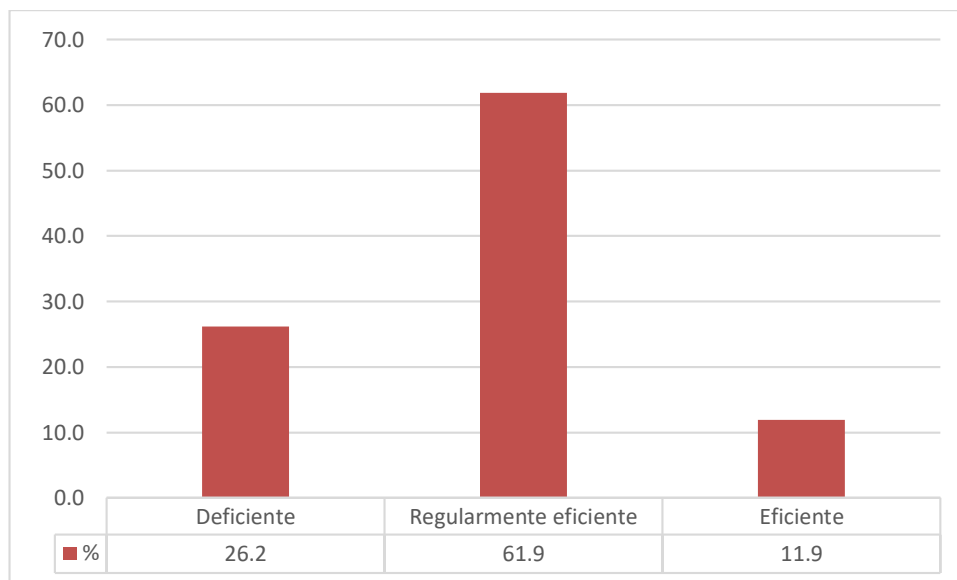


Figura 6. Medios de reclutamiento

En lo referente a los medios de reclutamiento, el 26,2% de los servidores y funcionarios de las áreas operativas de la Municipalidad Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que es deficiente; el 61,9% manifiesta que es regularmente eficiente y el 11,9% manifiesta que es eficiente.

Dimensión: Reclutamiento interno de recursos humanos

Tabla 10

Reclutamiento interno de recursos humanos

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|----------------------|
| Deficiente | 13 | 31.0 | 31.0 |
| Regularmente eficiente | 21 | 50.0 | 81.0 |
| Eficiente | 8 | 19.0 | 100.0 |
| Total | 42 | 100 | |

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

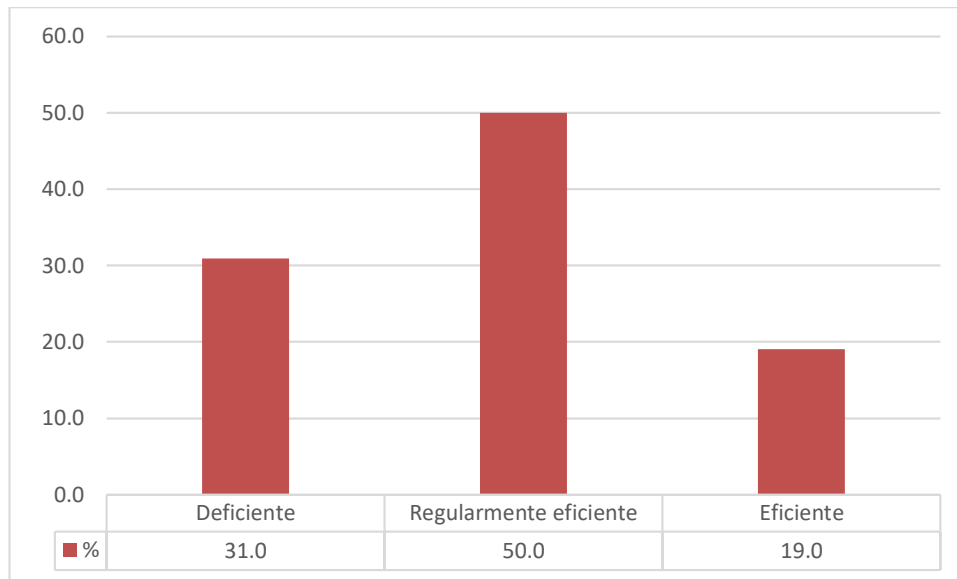


Figura 7. Reclutamiento interno de recursos humanos

En lo referente al Reclutamiento interno de recursos humanos, el 31% de los servidores y funcionarios de las áreas operativas de la Municipalidad Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que es deficiente; el 50% manifiesta que es regularmente eficiente y el 19% manifiesta que es eficiente.

Indicador: Resultados de los exámenes de selección

Tabla 11

Resultados de los exámenes de selección

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|----------------------|
| Deficiente | 12 | 28.6 | 28.6 |
| Regularmente eficiente | 23 | 54.8 | 83.4 |
| Eficiente | 7 | 16.7 | 100.0 |
| Total | 42 | 100 | |

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

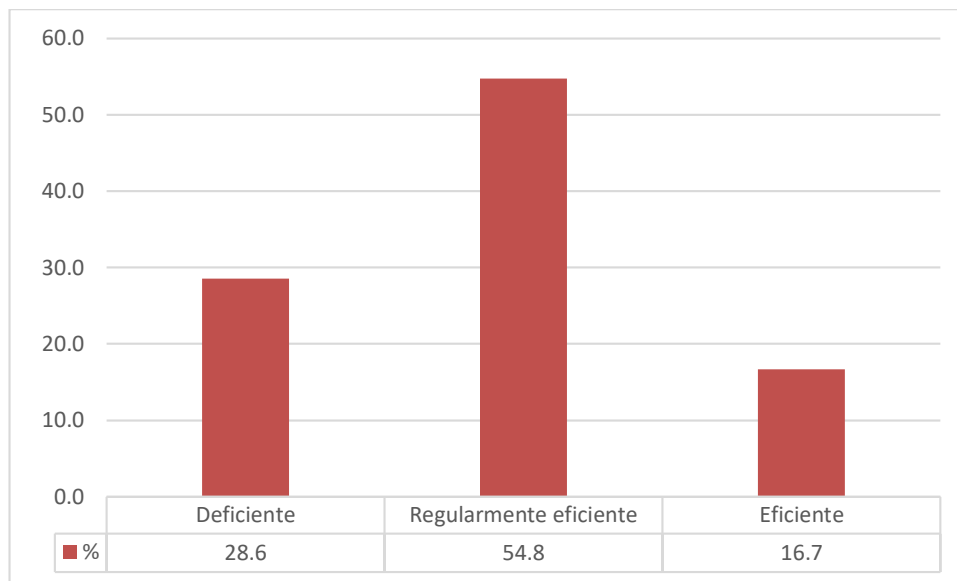


Figura 8. Resultados de los exámenes de selección

En lo referente a los Resultados de los exámenes de selección, el 28,6% de los servidores y funcionarios de las áreas operativas de la Municipalidad Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que es deficiente; el 54,8% manifiesta que es regularmente eficiente y el 16,7% manifiesta que es eficiente.

Indicador: Resultados de las evaluaciones de desempeño

Tabla 12

Resultados de las evaluaciones de desempeño

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|----------------------|
| Deficiente | 13 | 31.0 | 31.0 |
| Regularmente eficiente | 22 | 52.4 | 83.4 |
| Eficiente | 7 | 16.7 | 100.0 |
| Total | 42 | 100 | |

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

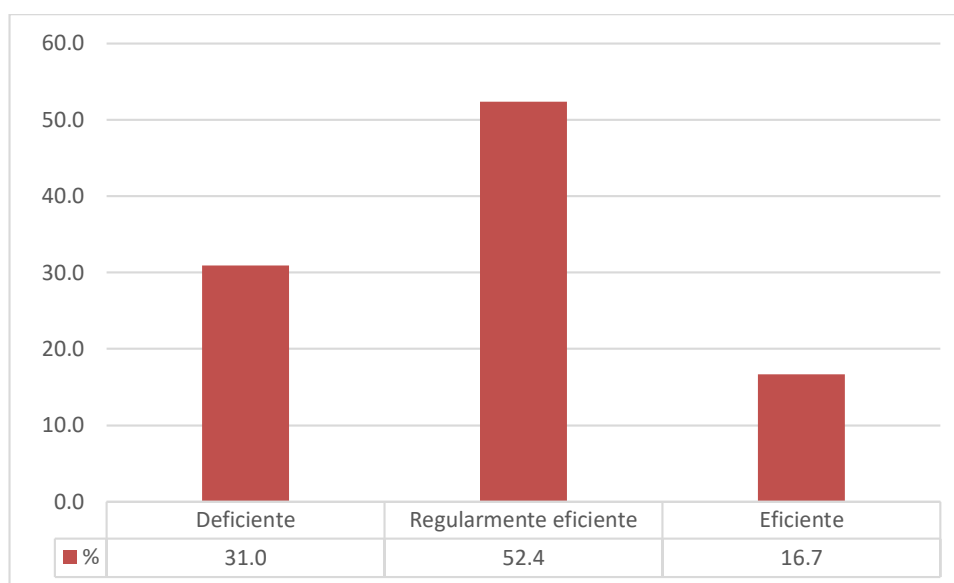


Figura 9. Resultados de las evaluaciones de desempeño

En lo referente a los Resultados de las evaluaciones de desempeño, el 31% de los servidores y funcionarios de las áreas operativas de la Municipalidad Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que es deficiente; el 52,4% manifiesta que es regularmente eficiente y el 16,7% manifiesta que es eficiente.

Indicador: Descripción de puestos

Tabla 13

Descripción de puestos

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|----------------------|
| Deficiente | 11 | 26.2 | 26.2 |
| Regularmente eficiente | 23 | 54.8 | 81.0 |
| Eficiente | 8 | 19.0 | 100.0 |
| Total | 42 | 100 | |

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

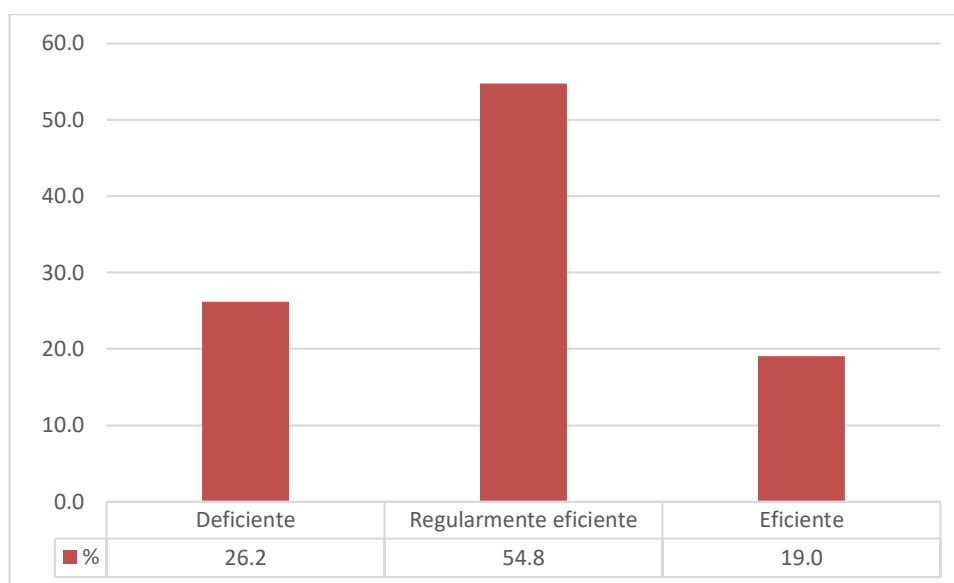


Figura 10. Descripción de puestos

En lo referente a la Descripción de puestos, el 26,2% de los servidores y funcionarios de las áreas operativas de la Municipalidad Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que es deficiente; el 54,8% manifiesta que es regularmente eficiente y el 19% manifiesta que es eficiente.

Dimensión: Reclutamiento externo de recursos humanos

Tabla 14

Reclutamiento externo de recursos humanos

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|----------------------|
| Deficiente | 14 | 33.3 | 33.3 |
| Regularmente eficiente | 17 | 40.5 | 73.8 |
| Eficiente | 11 | 26.2 | 100.0 |
| Total | 42 | 100 | |

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

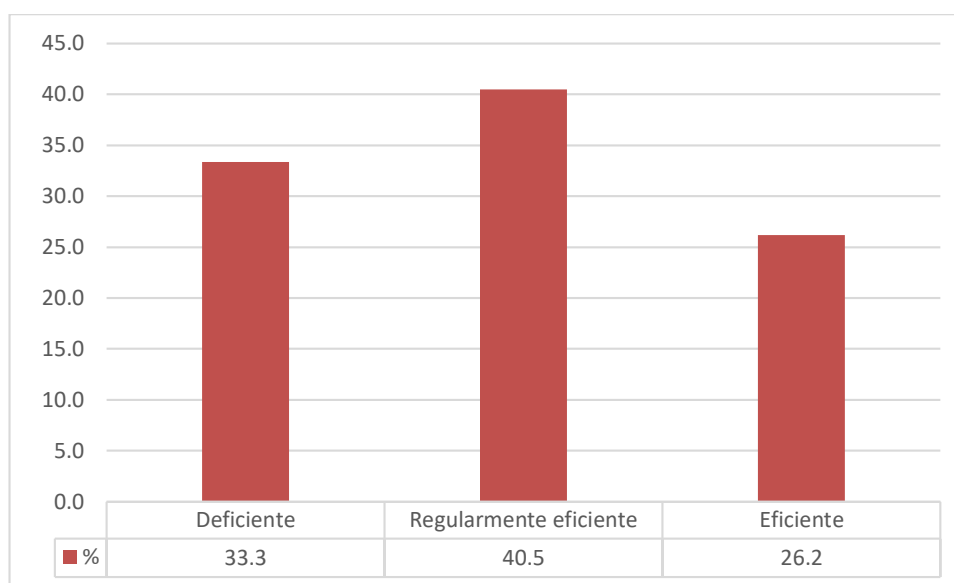


Figura 11. Reclutamiento externo de recursos humanos

En lo referente al Reclutamiento externo de recursos humanos, el 33,3% de los servidores y funcionarios de las áreas operativas de la Municipalidad Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que es deficiente; el 40,5% manifiesta que es regularmente eficiente y el 26,2% manifiesta que es eficiente.

Indicador: Consulta de los archivos de candidatos

Tabla 15

Consulta de los archivos de candidatos

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|----------------------|
| Deficiente | 14 | 33.3 | 33.3 |
| Regularmente eficiente | 21 | 50.0 | 83.3 |
| Eficiente | 7 | 16.7 | 100.0 |
| Total | 42 | 100 | |

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

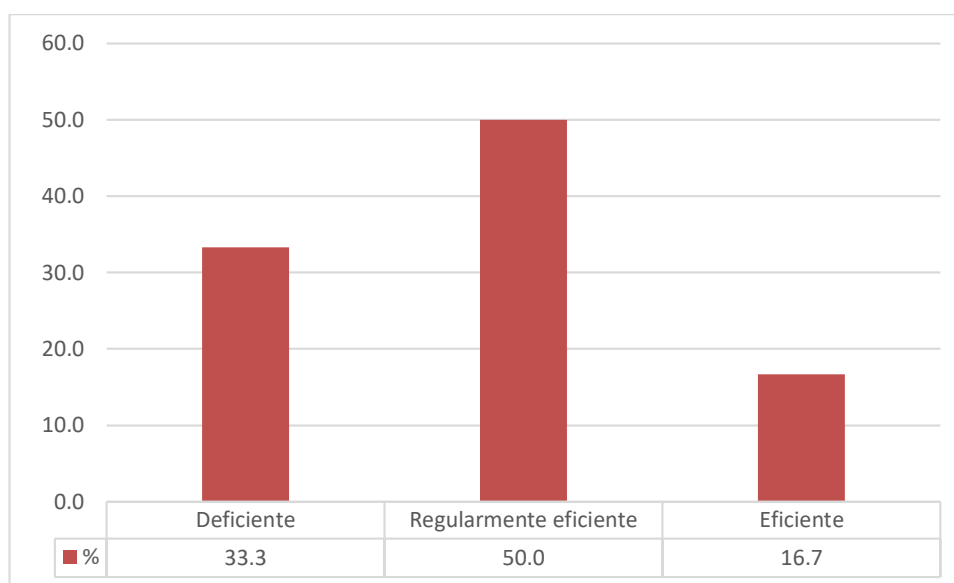


Figura 12. Consulta de los archivos de candidatos

En lo referente a la Consulta de los archivos de candidatos, el 33,3% de los servidores y funcionarios de las áreas operativas de la Municipalidad Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que es deficiente; el 50% manifiesta que es regularmente eficiente y el 16,7% manifiesta que es eficiente.

Indicador: Recomendación de los candidatos por los empleados

Tabla 16

Recomendación de los candidatos por los empleados

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|----------------------|
| Deficiente | 9 | 21.4 | 21.4 |
| Regularmente eficiente | 20 | 47.6 | 69.0 |
| Eficiente | 13 | 31.0 | 100.0 |
| Total | 42 | 100 | |

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

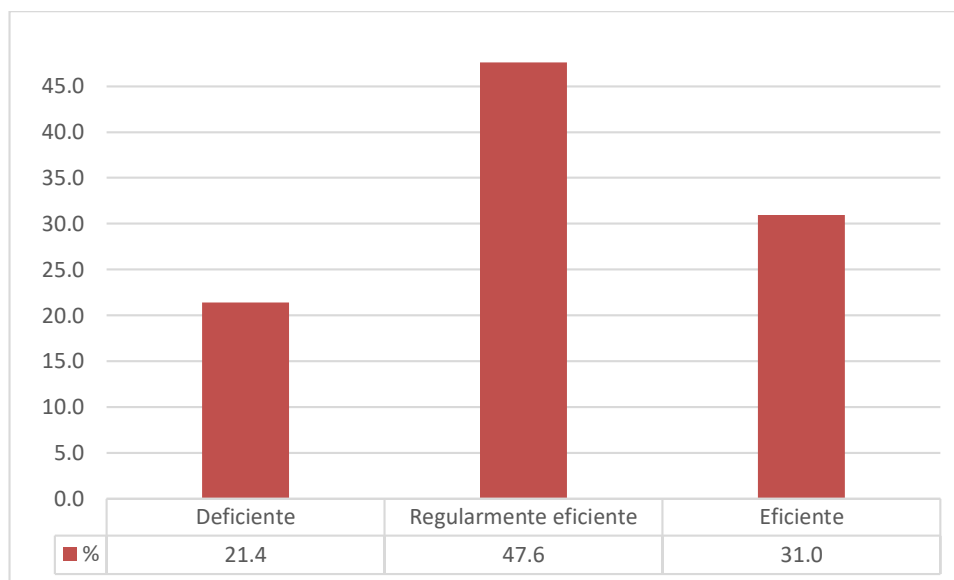


Figura 13. Recomendación de los candidatos por los empleados

En lo referente a la Recomendación de los candidatos por los empleados, el 21,4% de los servidores y funcionarios de las áreas operativas de la Municipalidad Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que es deficiente; el 47,6% manifiesta que es regularmente eficiente y el 31% manifiesta que es eficiente.

Indicador: Técnicas de reclutamiento de personal

Tabla 17

Técnicas de reclutamiento de personal

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|----------------------|
| Deficiente | 15 | 35.7 | 35.7 |
| Regularmente eficiente | 20 | 47.6 | 83.3 |
| Eficiente | 7 | 16.7 | 100.0 |
| Total | 42 | 100 | |

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

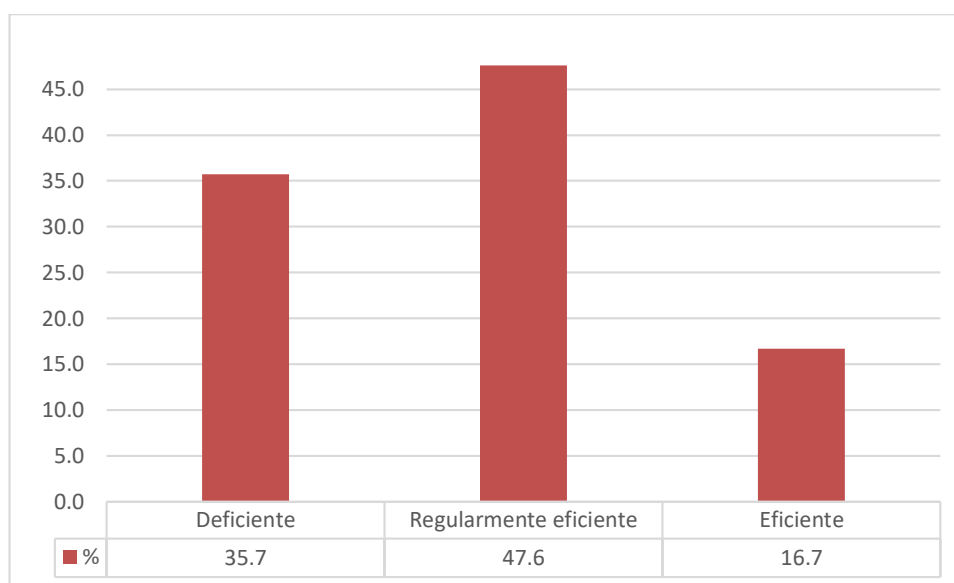


Figura 14. Técnicas de reclutamiento de personal

En lo referente a las Técnicas de reclutamiento de personal, el 35,7% de los servidores y funcionarios de las áreas operativas de la Municipalidad Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que es deficiente; el 47,6% manifiesta que es regularmente eficiente y el 16,7% manifiesta que es eficiente.

Indicador: Fuentes de reclutamiento

Tabla 18

Fuentes de reclutamiento

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|----------------------|
| Deficiente | 11 | 26.2 | 26.2 |
| Regularmente eficiente | 27 | 64.3 | 90.5 |
| Eficiente | 4 | 9.5 | 100.0 |
| Total | 42 | 100 | |

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

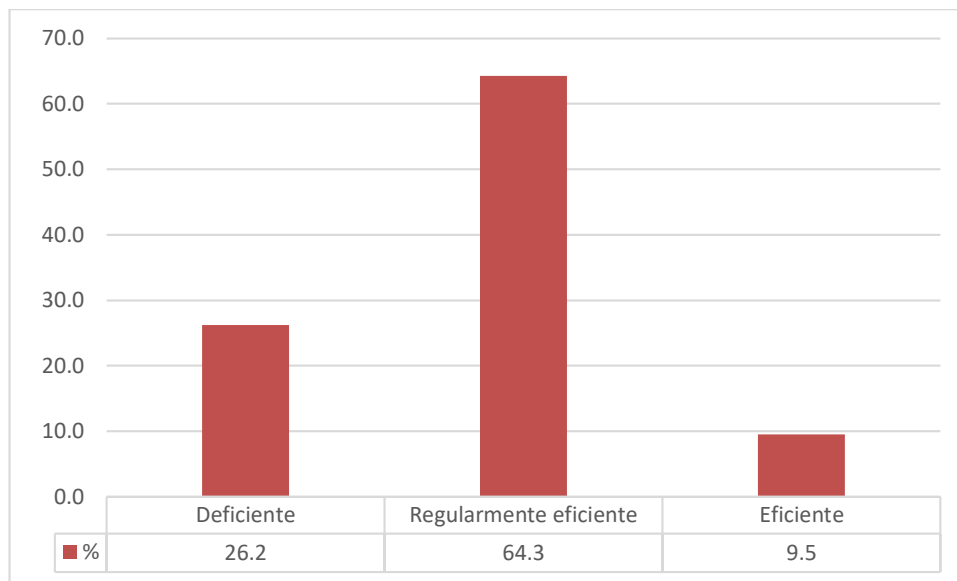


Figura 15. Fuentes de reclutamiento

En lo referente a las Fuentes de reclutamiento, el 26,2% de los servidores y funcionarios de las áreas operativas de la Municipalidad Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que es deficiente; el 64,3% manifiesta que es regularmente eficiente y el 9,5% manifiesta que es eficiente.

VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Tabla 19

Gestión organizacional

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|----------------------|
| Deficiente | 11 | 26,2 | 26,2 |
| Regularmente eficiente | 23 | 54,8 | 81,0 |
| Eficiente | 8 | 19,0 | 100,0 |
| Total | 42 | 100,0 | |

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

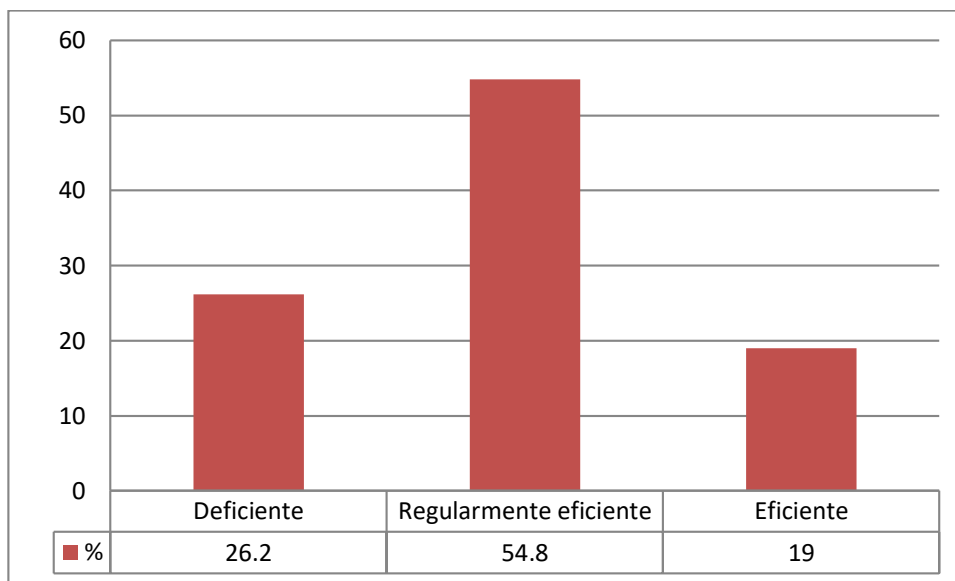


Figura 16. Gestión organizacional

En lo referente a la gestión organizacional, el 26,2 % de los servidores y funcionarios de las áreas operativas de la Municipalidad Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que es deficiente; el 54,8% se encuentra en un nivel regularmente eficiente y el 19% se encuentra en un nivel eficiente.

DIMENSIÓN: ESTRUCTURA FORMAL

Tabla 20.

Estructura formal

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|------------|----------------------|
| Inadecuada | 11 | 26,2 | 26,2 |
| Regularmente adecuada | 17 | 40,5 | 66,7 |
| Adecuadas | 14 | 33,3 | 100,0 |
| Total | 42 | 100,0 | |

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

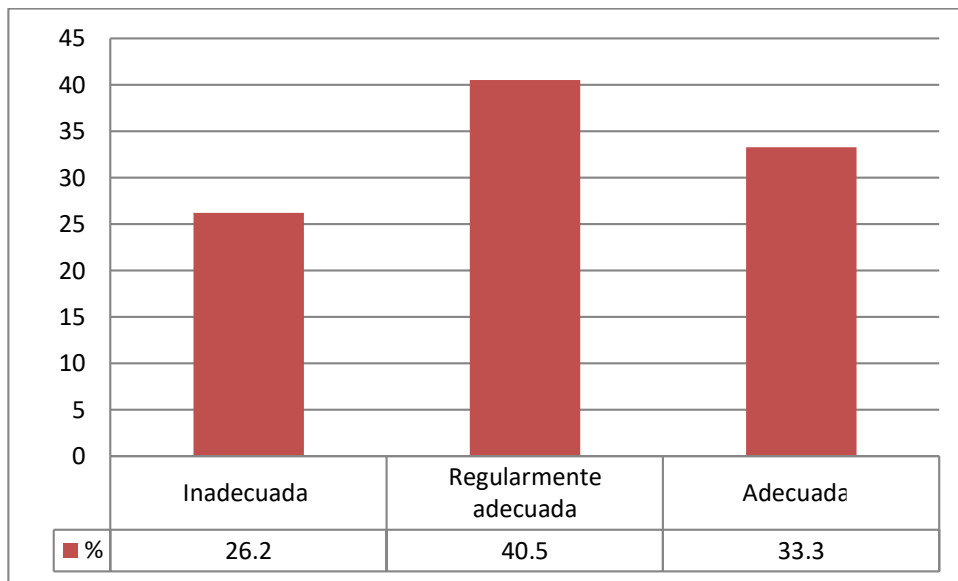


Figura 17. Estructura formal

En lo referente a la estructura formal, el 26,2 % de los servidores y funcionarios de las áreas operativas de la Municipalidad Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que es inadecuada; el 40,5% manifiestan que es regularmente adecuada y el 33,3% manifiestan que es adecuada.

INDICADOR: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tabla 21.

Objetivos estratégicos

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|------------|----------------------|
| Inadecuada | 10 | 23,8 | 23,8 |
| Regularmente adecuada | 18 | 42,9 | 66,7 |
| Adecuada | 14 | 33,3 | 100,0 |
| Total | 42 | 100,0 | |

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

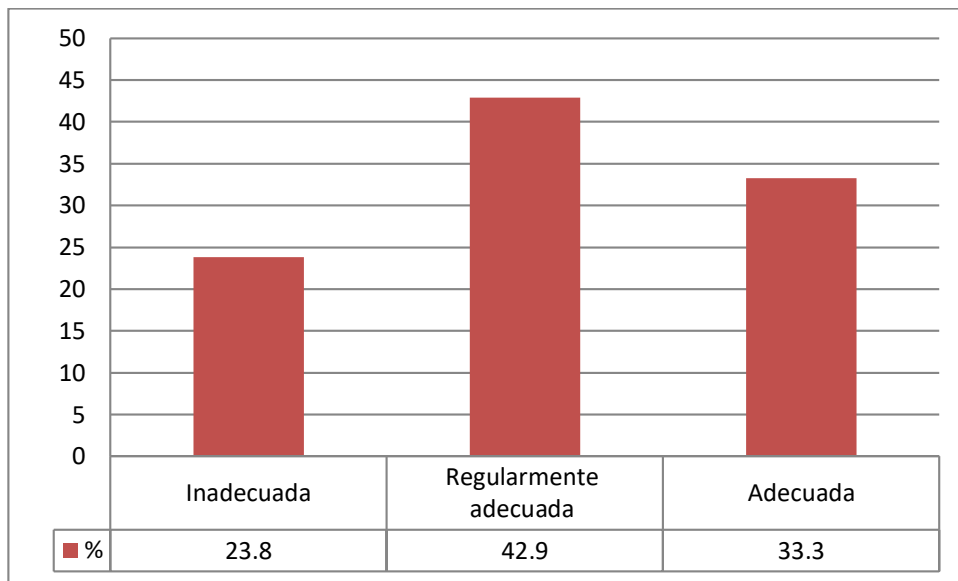


Figura 18. Objetivos estratégicos

En lo referente a los objetivos estratégicos, el 23,8% de los servidores y funcionarios de las áreas operativas de la Municipalidad Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que es inadecuada; el 42,9% manifiestan que es regularmente adecuada y el 33,3% manifiestan que es adecuada.

INDICADOR: ORGANIGRAMAS

Tabla 22.

Organigramas

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|------------|----------------------|
| Inadecuado | 9 | 21,4 | 21,4 |
| Regularmente adecuado | 20 | 47,7 | 69,1 |
| Adecuado | 13 | 30,9 | 100,0 |
| Total | 42 | 100,0 | |

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

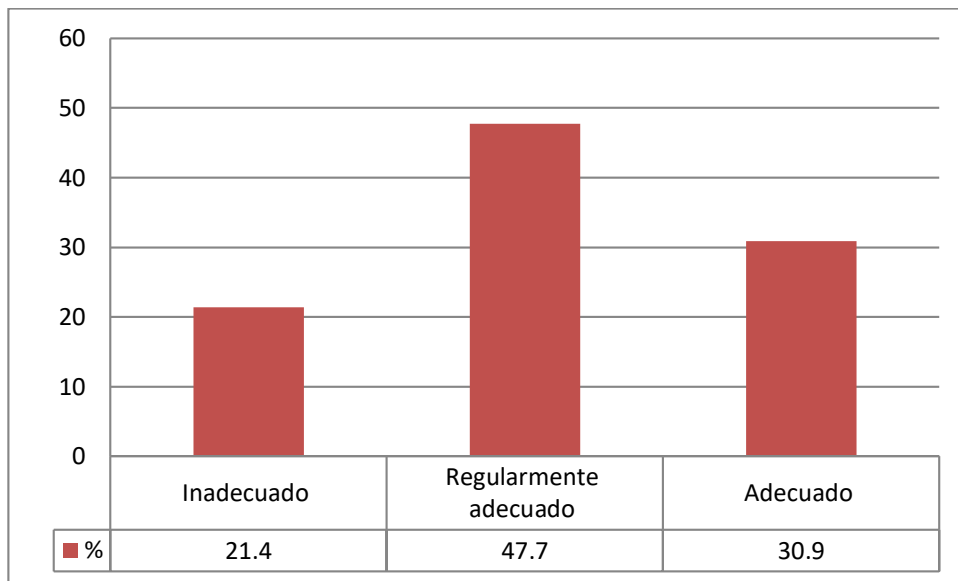


Figura 19. Organigramas

En lo referente a los organigramas, el 21,4% de los servidores y funcionarios de las áreas operativas de la Municipalidad Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que es inadecuado; el 47,7% manifiestan que es regularmente adecuado y el 30,9% manifiestan que es adecuado.

INDICADOR: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Tabla 23

Manual de organización y funciones

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|------------|----------------------|
| Inadecuado | 11 | 26,2 | 26,2 |
| Regularmente adecuado | 17 | 40,5 | 66,7 |
| Adecuado | 14 | 33,3 | 100,0 |
| Total | 42 | 100,0 | |

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

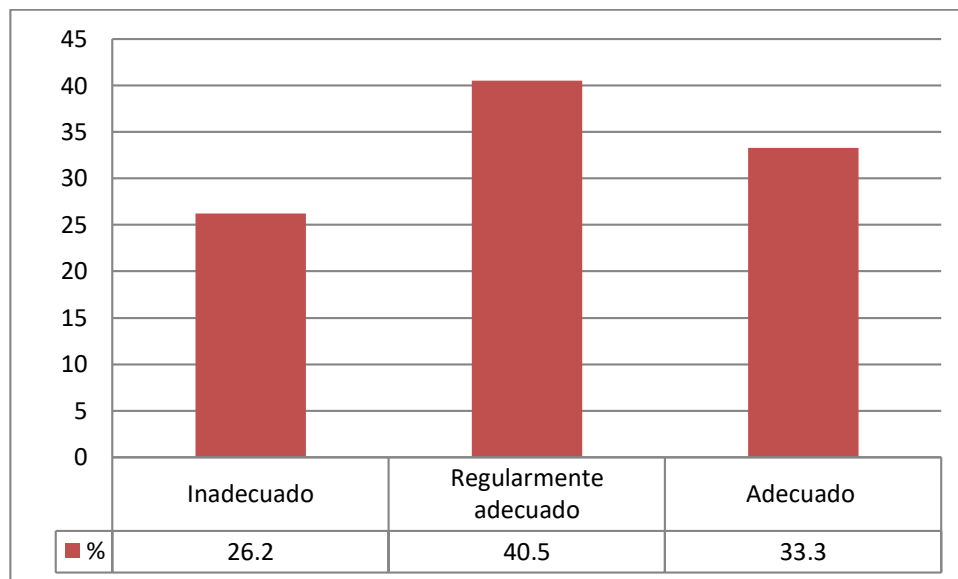


Figura 20. Manual de organización y funciones

En lo referente al Manual de organización y funciones, el 26,2 % de los servidores y funcionarios de las áreas operativas de la Municipalidad Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que es inadecuado; el 40,5% manifiestan que es regularmente adecuado y el 33,3% manifiestan que es adecuado.

INDICADOR: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Tabla 24

Manual de procedimientos administrativos

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|------------|----------------------|
| Inadecuado | 11 | 26,2 | 26,2 |
| Regularmente adecuado | 27 | 64,3 | 90,5 |
| Inadecuado | 4 | 9,5 | 100,0 |
| Total | 42 | 100,0 | |

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

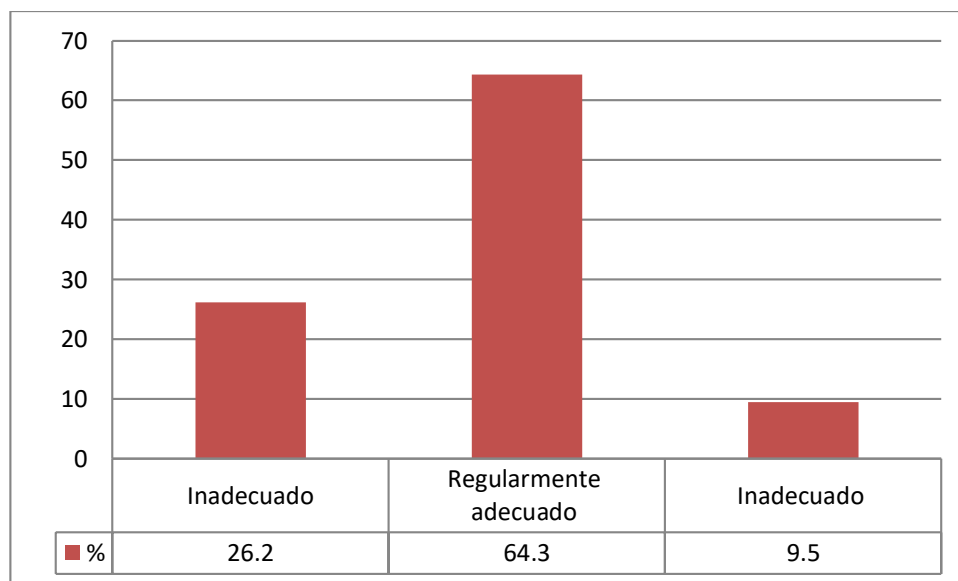


Figura 21. Manual de procedimientos administrativos

En lo referente a la gestión organizacional, el 26,2 % de los servidores y funcionarios de las áreas operativas de la Municipalidad Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que es inadecuado; el 64,3% manifiestan que es regularmente adecuado y el 9,5% manifiestan que es inadecuado.

DIMENSIÓN: ESTRUCTURA INFORMAL

Tabla 25

Estructura informal

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|------------|----------------------|
| Inadecuada | 13 | 30,9 | 30,9 |
| Regularmente adecuada | 22 | 52,4 | 83,3 |
| Adecuada | 7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | 42 | 100,0 | |

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

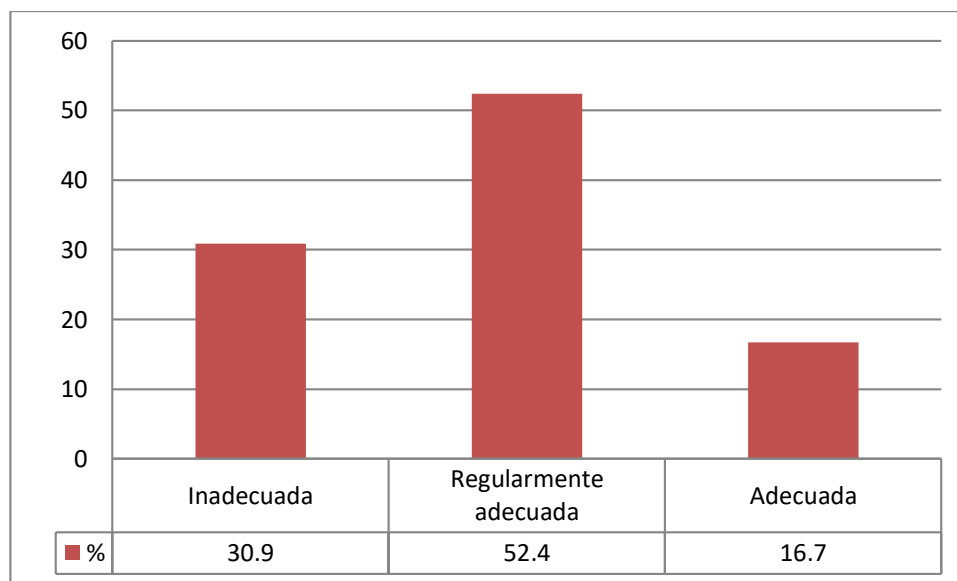


Figura 22. Estructura informal

En lo referente a la estructura informal, el 30,9% de los servidores y funcionarios de las áreas operativas de la Municipalidad Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que es inadecuada; el 52,4% manifiestan que es regularmente adecuada y el 16,7% manifiestan que es adecuada.

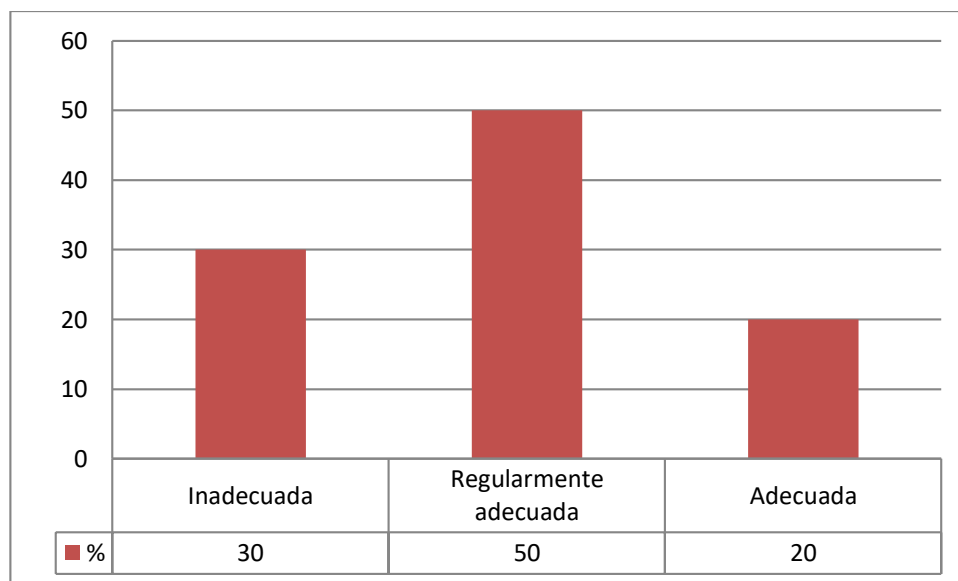
INDICADOR: CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 26

Cultura organizacional

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|------------|----------------------|
| Inadecuada | 13 | 30,0 | 30,0 |
| Regularmente adecuada | 21 | 50,0 | 80,0 |
| Adecuada | 8 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 42 | 100,0 | |

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

*Figura 23. Cultura organizacional*

En lo referente a la cultura organizacional, el 30% de los servidores y funcionarios de las áreas operativas de la Municipalidad Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que es inadecuada; el 50% manifiestan que es regularmente adecuada y el 20% manifiestan que es adecuada.

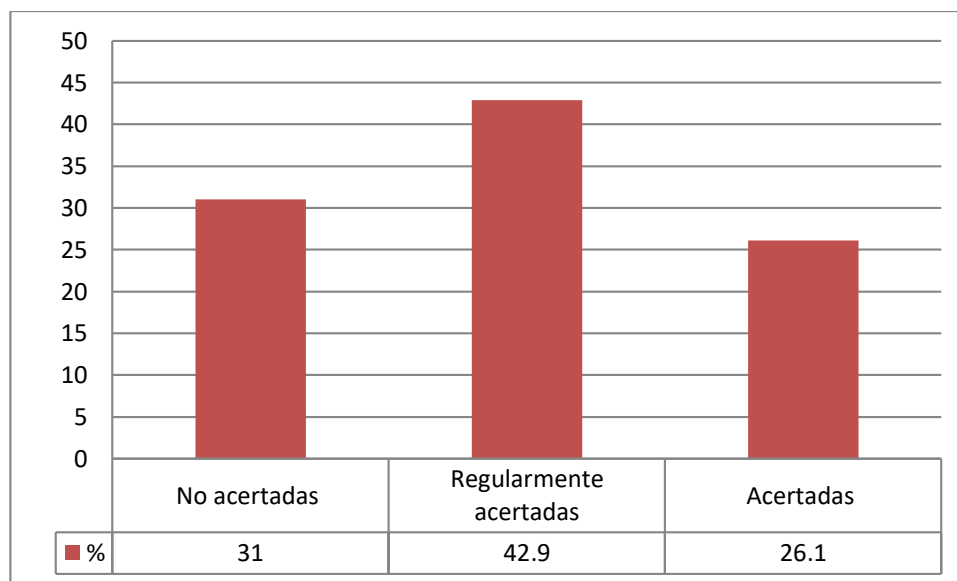
INDICADOR: TOMA DE DECISIONES

Tabla 27

Toma de decisiones

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|----------------------|
| No acertadas | 13 | 31,0 | 31,0 |
| Regularmente acertadas | 18 | 42,9 | 73,9 |
| Acertadas | 11 | 26,1 | 100,0 |
| Total | 42 | 100,0 | |

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

*Figura 24. Toma de decisiones*

En lo referente a la toma de decisiones, el 31% de los servidores y funcionarios de las áreas operativas de la Municipalidad Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que son no acertadas; el 42,9% manifiestan que son regularmente acertadas y el 26,1% manifiestan que son acertadas.

4.3 Contrastación de la hipótesis

VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

Existe relación significativa entre el proceso de reclutamiento y la gestión organizacional de la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

Ho: No existe relación significativa entre el proceso de reclutamiento y la gestión organizacional de la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017.

Hipótesis alterna

H1: Existe relación significativa entre el proceso de reclutamiento y la gestión organizacional de la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017.

b) Nivel de significancia: 0.05

c) Elección de la prueba estadística: Correlación de Pearson

Tabla 28

Correlaciones

| | | Proceso de reclutamiento | Gestión organizacional |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|------------------------|
| Proceso de reclutamiento | Correlación de Pearson | 1 | ,951** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 |
| | N | 42 | 42 |
| Gestión organizacional | Correlación de Pearson | ,951** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | |
| | N | 42 | 42 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Conclusión:

A un nivel de confianza del 95%, existe relación significativa entre el proceso de reclutamiento y la gestión organizacional de la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017.

VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS SECUNDARIA

El proceso de reclutamiento en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017, se encuentra en un nivel regular.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H₀: El proceso de reclutamiento en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017, no se encuentra en un nivel regular.

Hipótesis alterna

H₁: El proceso de reclutamiento en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017, se encuentra en un nivel regular.

b) Nivel de significancia: 0,05

c) Elección de la prueba estadística: Chi cuadrado

Tabla 29

Pruebas de chi cuadrado

| | Valor | gl | Significación asintótica (bilateral) |
|----------------------------|---------------------|----|--|
| Chi-cuadrado de Pearson | 42,328 ^a | 4 | 0,000 |

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Conclusión:

A un nivel de confianza del 95%, el proceso de reclutamiento en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017, se encuentra en un nivel regular.

VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS SECUNDARIA

La gestión organizacional en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017, se encuentra en un nivel regular.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística**Hipótesis nula**

Ho: La gestión organizacional en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017, no se encuentra en un nivel regular.

Hipótesis alterna

H1: La gestión organizacional en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017, se encuentra en un nivel regular.

b) Nivel de significancia: 0,05**d) Elección de la prueba estadística: Chi cuadrado**

Tabla 30

Pruebas de Chi-cuadrado

| | Valor | gl | Significación asintótica (bilateral) |
|----------------------------|---------------------|----|--|
| Chi-cuadrado de Pearson | 35,923 ^a | 4 | 0,000 |

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Conclusión:

A un nivel de confianza del 95%, la gestión organizacional en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017, se encuentra en un nivel regular.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Discusión de Resultados

Con respecto al proceso de reclutamiento, se determinó que es regularmente eficiente en un 50 %, el planeamiento de personal es regularmente eficiente en un 61,9 %, la Investigación interna de las necesidades fue regularmente eficiente en un 42,9%, la investigación externa del mercado, se determinó que fue regularmente eficiente en un 47,6%, el proceso de reclutamiento fue regularmente eficiente en un 45,2%, los medios de reclutamiento se determinó que fue regularmente eficiente en un 61,9%. El Reclutamiento interno de recursos humanos se determinó que fue regularmente eficiente en un 50%, los Resultados de los exámenes de selección fue regularmente eficiente en un 54,8%, los resultados de las evaluaciones de desempeño, se determinó que fue regularmente eficiente en un 52,4%, la descripción de puestos, fue regularmente eficiente en un 54,8%.

El Reclutamiento externo de recursos humanos, se determinó que fue regularmente eficiente en un 40,5%, la Consulta de los archivos de candidatos, fue regularmente eficiente en un 50%, la Recomendación de los

candidatos por los empleados, se determinó que fue regularmente eficiente en un 47,6%, las Técnicas de reclutamiento de personal, fue regularmente eficiente en un 47,6%, las fuentes de reclutamiento, se determinó que fue regularmente eficiente en un 64,3%.

En cuanto a la Gestión organizacional, se determinó que fue regularmente eficiente en un 54,8%, la estructura formal, fue regularmente adecuada en un 40,5%, los objetivos estratégicos, se determinó que fue regularmente adecuada en un 42,9% , referente a los organigramas, fue regularmente adecuado en un 47,7%, el manual de organización y funciones, se determinó que fue regularmente adecuado en un 40,5%, El manual de procedimientos administrativos, fue regularmente adecuado en un 64,3%, la estructura informal, fue regularmente adecuada en un 52,4%, la cultura organizacional, se determinó que fue regularmente adecuada en un 50%, la toma de decisiones, fueron regularmente acertadas en un 42,9%.

Asimismo, se relaciona con Ladino, A. (2008), quien en su estudio *“Modelo de reclutamiento y selección de talento Humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional de la empresa de telecomunicaciones de Pereira S.A.”*, concluyó que la Gestión por competencias constituye una herramienta vital para el componente humano como fórmula para ganar flexibilidad en el ente y optimizar los procesos. Al respecto, para implementar los significativos cambios en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución, el desarrollo de

carrera. Pone relevancia en indicar qué conductas son vitales para conseguir los resultados.

El desarrollo de la implementación de la gestión por competencias, además de presentar un costo económico del ente, es sinónimo de ordenar los procesos del ente en general, debido a que requiere precisar explícitamente cual es la dirección a seguir en sus diferentes áreas, en concordancia al plan estratégico de la entidad, logrando de esta manera definir las directrices que facilita el logro de los fines generales del ente. Además, la mencionada gestión, facilita que existan parámetros de comportamiento y de esta forma lograr acceder a un seguimiento permanente de los resultados logrados, mediante un seguimiento del alineamiento entre las metas de los entes y los desempeños de los colaboradores, llevando así, una evaluación de los resultados obtenidos, a partir de las acciones de los que trabajan en el ente, como los procesos que se realizan en el ente.

Tales hallazgos se relacionan Abambari, P. (2011), quien en su estudio *“Reclutamiento y Selección de Personal como medio para optimizar el Rendimiento Laboral en la empresa Creaciones Rose de la Ciudad de Quito”*, concluyó que, actualmente, el personal que labora en el ente no es el correcto, su ingreso se produjo mediante el proceso de reclutamiento y selección de personal, inadecuado, en otros casos por ser familiares de primer y segundo grado, lo cual contribuye a que la fuerza laboral no utilice

en parte su potencial, desperdiciando así una gran oportunidad para ser más productivos. El ente “Creaciones Rose” no posee un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, lo que dificulta continuar un procedimiento lógico que guíe el proceso, y con ello facilitar seleccionar al personal más capaz, según las especificaciones del cargo, mejorando visiblemente la calidad de la fuerza productiva que posee. La inducción a los colaboradores del ente no es constante, ésta se da solamente a su ingreso, y a veces durante su permanencia en el trabajo, no existe un programa correcto en donde el colaborador esté siempre informado de cuáles son las tareas que debe realizar durante su estadía de trabajo.

Tales hallazgos se relacionan con Tobar (2011), quien en su estudio *El Manual de Reclutamiento y Selección de Personal y su incidencia en el Desarrollo Organizacional en la Empresa Eléctrica Cotopaxi S. A.*, de la Universidad de Ambato- Ecuador, concluyó que ELEPCO S.A. no tiene un manual de reclutamiento y selección de personal. Como no posee el referido manual, no puede diseñar los perfiles de puestos y los contenidos cualitativos del desempeño de los colaboradores y su nivel de la prestación de servicios se ve afectado. Para suplir al Manual, ELEPCO S.A. acostumbra reclutar el personal de forma improvisada. La forma improvisada es para el personal de planta a través de la recomendación de amigos de directivos, o por injerencias políticas. Se concluye que la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. debe considerar como punto vital el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, ya que la mayor parte de colaboradores han ingresado al ente de manera espontánea y esto

influye negativamente al desarrollo Organizacional por ende al buen servicio que debería brindar ELEPCO S.A.

Tales hallazgos se relacionan con Baldeón (2013), quien en su estudio *Recursos Humanos: Reclutamiento y Selección de personal*, concluyó que el departamento de capital humano es muy vital dentro de un ente para que se pueda manejar de una forma correcta el factor humano que se tiene, ya que son muchos aspectos que se deben tratar, controlar los permisos, etc. Una de los fundamentos vitales para que el ente no quiera tener un departamento de personal, es por el costo alto en que se tiene que incurrir, ya que debe realizar este trabajo un equipo sólido, pero hay que darle las herramientas sólidas. Pero hoy con la nueva inclusión de nuevas tecnologías, los entes deben implementar eficientemente.

Los referidos hallazgos se relacionan con Alvarado, (2014), quien en su estudio *“El reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa calzado “Gamos” de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”*, (Tesis de grado), concluye que GAMO’S no utiliza métodos para seleccionar al personal, se fija únicamente en la experiencia del solicitante, y a pesar de ser el único requisito para formar parte del equipo de trabajo no se comprueban las referencias de experiencia laboral. Se ha detectado que a pesar de contar con los componentes y recursos indispensables, los jefes departamentales no están preparados para desarrollar un plan sistemático de medición del desempeño laboral, pero lo podrían poner en marcha una vez que se les proporcione el material vital para ejecutarlo.

CONCLUSIONES

PRIMERA

Existe relación significativa entre el proceso de reclutamiento y la gestión organizacional de la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017, debido a que el proceso de reclutamiento se encuentra en un nivel regularmente eficiente en un 50,0%, por lo que se determina que no se desarrolla un buen planeamiento de personal, y sobre todo un buen reclutamiento interno.

SEGUNDA

El proceso de reclutamiento en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017, se encuentra en un nivel regular. El proceso de reclutamiento se encuentra en un nivel regularmente eficiente en un 50,0%; debido a que no se desarrolla en forma adecuada el planeamiento, así como el reclutamiento interno de recursos humanos y el reclutamiento externo.

TERCERA

La gestión organizacional en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017, se encuentra en un nivel regular, en un 54,8%, debido a que no se desarrolla en forma adecuada la estructura formal y la estructura informal.

SUGERENCIAS

PRIMERA

Al alcalde de la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, disponga la elaboración de una directiva interna sobre reclutamiento y selección de personal por competencias, para optimizar la gestión organizacional; donde se tenga en cuenta el reclutamiento interno y externo de recursos humanos.

SEGUNDA

Al Jefe de Personal, conjuntamente con sus técnicos de personal, se capaciten en el proceso de reclutamiento de personal y selección de personal por competencias; sobre todo en cuanto a planeamiento, reclutamiento interno y externo de recursos humanos, para lograr la eficiencia en la gestión organizacional.

TERCERA

A las autoridades municipales, así como los funcionarios de las diversas áreas operativas desarrollen buenas prácticas de gestión organizacional, donde se considere la estructura formal, que incluye objetivos/estrategias, organigramas, el manual de organización y funciones, así como el manual de procedimiento. Además, se incluya la estructura informal que involucre la cultura organizacional y la toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abambari, P. (2011). Reclutamiento y Selección de Personal como medio para optimizar el Rendimiento Laboral en la empresa Creaciones Rose de la Ciudad de Quito. (Tesis de grado) Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Alvarado, W. (2014). El reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa calzado "Gamos" de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua (Tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Baldeón, E. (2013). Recursos Humanos: Reclutamiento y Selección de personal (Tesis de grado). Universidad San Francisco de Quito.
- Bustamante, J. "Diseño de puestos y reclutamiento del personal en la Empresa Inversiones ZAMM S.A.C. de Huaraz, en el año 2017" (Tesis de grado). Universidad César Vallejo.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos*. México: Quinta edición. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill/Interamericana. México.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Ladino, A. (2008) Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional

de la empresa de telecomunicaciones de Pereira S.A. (Tesis de grado).
Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia

Lievens, F., Dam, K. & Anderson, N. (2002). Recent Trends and Challenges in Personnel Selection”. *Personnel Review*. Vol. 31. Nº 5: 580-601. Ed. Emerald Insight, London (United Kingdom).

Narváez, M.; Gutiérrez, C. & Senior, A. (2011). Gestión organizacional. Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, vol. XVII, núm. 2, julio-diciembre, 2011, pp. 27-48 Universidad Central de Venezuela Caracas, Venezuela

Oscoco, H. (2015). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014 (Tesis de grado). Universidad Nacional José María Arguedas.

Pereira, C. (2005). Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en la gerencia de recursos humanos en la empresa edil oriente internacional Maturín-Estado Monagas. (Tesis de grado) Universidad del Oriente. Venezuela.

Restrepo DE O., L.; Ladino T., A.; Orozco A., D. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización *Scientia Et Technica*, vol. XIV, núm. 39, septiembre, 2008, pp. 286-291 Universidad Tecnológica de Pereira Pereira, Colombia.

Tobar, M. (2011). El Manual de Reclutamiento y Selección de Personal y su incidencia en el Desarrollo Organizacional en la Empresa Eléctrica Cotopaxi S.A. (Tesis de grado), de la Universidad de Ambato- Ecuador.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIATÍTULO DEL PROYECTO:**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL****CRNEL. GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA, AÑO 2017**

| PROBLEMA PRINCIPAL | OBJETIVO GENERAL | HIPÓTESIS GENERAL | VARIABLES | METODOLOGÍA |
|--|---|--|--|--|
| <p>Problema general ¿Cuál es la relación que existe entre el proceso de reclutamiento y la gestión organizacional de la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017?</p> <p>Problemas específicos a) ¿Cómo es el proceso de reclutamiento en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017? b) ¿Cómo es la gestión organizacional en la</p> | <p>Determinar la relación que existe entre el proceso de reclutamiento y la gestión organizacional de la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017.</p> <p>Objetivos específicos a) Determinar cómo es el proceso de reclutamiento en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017. b) Determinar cómo es la</p> | <p>Hipótesis general Existe relación significativa entre el proceso de reclutamiento y la gestión organizacional de la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017.</p> <p>Hipótesis específicas a) El proceso de reclutamiento en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017, se encuentra en un nivel regular.</p> | <p>Variable Independiente X: Gestión de reclutamiento</p> <p>Indicadores - Planeación de recursos humanos - Reclutamiento interno de recursos humanos - Reclutamiento externo de recursos humanos</p> <p>Variable Dependiente</p> | <p>Tipo de Investigación Básica</p> <p>Nivel de Investigación correlacional</p> <p>Diseño de Investigación Correlacional Retrospectivo Transeccional, Descriptivo,</p> <p>Métodos de investigación Científico</p> <p>Población La población del</p> |

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| <p>municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017?</p> | <p>gestión organizacional en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017.</p> | <p>b) La gestión organizacional en la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, año 2017, se encuentra en un nivel regular.</p> | <p>Y: Gestión organizacional</p> <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia - Efectividad | <p>presente trabajo de investigación estuvo constituida por los funcionarios y/o servidores de las áreas operativas de la Municipalidad Distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, siendo un total de 58.</p> <p>Muestra</p> <p>El muestreo utilizado fue el muestreo probabilístico, siendo un total de 42 funcionarios y servidores de la Municipalidad Distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa.</p> <p>Instrumento de Recolección de</p> |
|---|--|--|--|---|

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | <p>Datos Encuesta Cuestionario</p> <p>Ámbito de la investigación El estudio considera como ámbito de investigación es la ciudad de Tacna.</p> <p>Técnica de datos Procesamiento de datos Análisis de datos</p> |
|--|--|--|--|---|

INSTRUMENTO Nro. 1
PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL CRNEL. GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA, AÑO 2017

ESTIMADO Sr. Srta. Sra.

Nos encontramos realizando un estudio sobre proceso de reclutamiento y la gestión organizacional de la municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, Año 2017, es por ello que hemos elaborado las siguientes proposiciones con la finalidad de conocer su percepción.

INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, marque con un aspa (X) a la opción elegida, de la siguiente forma.

Por favor, evalúe el grado de satisfacción de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un aspa (X) el dígito que corresponda para cada afirmación.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

| En desacuerdo | Poco de acuerdo | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|---------------|-----------------|------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |

| Nro. | Indicadores | 1 | 2 | 3 | 4 |
|------|---|---|---|---|---|
| | PLANEAMIENTO DE PERSONAL | | | | |
| | Investigación interna de las necesidades | | | | |
| 1 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, la investigación interna de las necesidades de personal se desarrolla en forma eficiente. | | | | |
| 2 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, la investigación interna de las necesidades de personal se desarrolla en forma eficaz. | | | | |
| 3 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, la investigación interna de las necesidades de personal se desarrolla en forma transparente. | | | | |
| | Investigación externa del mercado | | | | |
| 4 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, la investigación externa del mercado se desarrolla en forma eficiente. | | | | |
| 5 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, la investigación externa del mercado se desarrolla en forma eficaz. | | | | |
| 6 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, la investigación externa del mercado se desarrolla en forma transparente. | | | | |
| | Proceso de reclutamiento | | | | |
| 7 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, el proceso de reclutamiento se desarrolla en forma eficiente. | | | | |
| 8 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, el proceso de reclutamiento se desarrolla en forma eficaz. | | | | |
| 9 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, el proceso de reclutamiento se desarrolla en forma transparente. | | | | |
| | Medios de reclutamiento | | | | |
| 10 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, utilizan medios de reclutamiento en forma eficiente. | | | | |
| 11 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, utilizan medios de reclutamiento en forma eficaz. | | | | |
| 12 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, utilizan medios de | | | | |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| | reclutamiento en forma transparente. | | | | |
| | RECLUTAMIENTO INTERNO DE RECURSOS HUMANOS | | | | |
| | Resultados de los exámenes de selección | | | | |
| 13 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, los resultados de los exámenes de selección se respetan a cabalidad. | | | | |
| 14 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, los resultados de los exámenes de selección se documentan adecuadamente. | | | | |
| 15 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, los resultados de los exámenes de selección se presentan en forma transparente. | | | | |
| | Resultados de las evaluaciones de desempeño | | | | |
| 16 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, los resultados de las evaluaciones de desempeño se respetan. | | | | |
| 17 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, los resultados de las evaluaciones de desempeño se documentan adecuadamente. | | | | |
| 18 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, los resultados de las evaluaciones de desempeño se presentan en forma transparente. | | | | |
| | Descripción de puestos | | | | |
| 19 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, la descripción de puestos se desarrolla en forma eficiente. | | | | |
| 20 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, la descripción de puestos se desarrolla en forma eficaz. | | | | |
| 21 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, la descripción de puestos se desarrolla en forma transparente. | | | | |
| | RECLUTAMIENTO EXTERNO DE RECURSOS HUMANOS. | | | | |
| | Consulta de los archivos de candidatos | | | | |
| 22 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, la consulta de los archivos de candidatos se desarrolla en forma eficiente. | | | | |
| 23 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, la consulta de los archivos de candidatos se desarrolla en forma eficaz. | | | | |
| 24 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| | Albarracín Lanchipa, la consulta de los archivos de candidatos se desarrolla en forma transparente. | | | | |
| | Técnicas de reclutamiento de personal | | | | |
| 25 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, las técnicas de reclutamiento de personal se aplican en forma eficiente. | | | | |
| 26 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, las técnicas de reclutamiento de personal en forma eficaz. | | | | |
| 27 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, las técnicas de reclutamiento de personal en forma transparente. | | | | |
| | Fuentes de reclutamiento | | | | |
| 28 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, las fuentes de reclutamiento se utilizan en forma eficiente. | | | | |
| 29 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, las fuentes de reclutamiento se utilizan en forma eficaz. | | | | |
| 30 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, las fuentes de reclutamiento en forma transparente. | | | | |

Instrumento Nro. 2
GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
CRNEL. GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA, AÑO 2017

INSTRUMENTO

ESTIMADO Sr. Srta. Sra.

Nos encontramos realizando un estudio sobre la Gestión Organizacional en la Municipalidad Distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, Año 2017, es por ello que hemos elaborado las siguientes proposiciones con la finalidad de conocer su percepción.

INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, marque con un aspa (X) a la opción elegida, de la siguiente forma.

Por favor, evalúe el grado de satisfacción de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un aspa (X) el dígito que corresponda para cada afirmación.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

| En desacuerdo | Poco de acuerdo | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|---------------|-----------------|------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |

| Nº | ÍTEMS | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|--|---|---|---|---|
| | Estructura formal | | | | |
| | objetivos/estrategias | | | | |
| 1 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, se determinan los objetivos y estrategias en el marco de la Misión y Valores Institucionales. | | | | |
| 2 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa se elabora Planes y Proyectos anuales con especificaciones de recursos, tiempos y responsables. | | | | |
| | Organigramas | | | | |
| 3 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, la estructura organizativa de la Institución es adecuada para lograr un buen clima institucional entre el personal. | | | | |
| 4 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, cuenta con organigrama definido, aprobado y vigente. | | | | |
| 5 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, los miembros están de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución. | | | | |
| | Manual de organizaciones y funciones | | | | |
| 6 | La Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, cuenta con un Manual de Organización y Funciones definido, aprobado y vigente. | | | | |
| 7 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, están definida la organización en documentos como manuales o resoluciones. | | | | |
| 8 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, en la selección de personal para integrar determinados cargos, se considera las competencias de los postulantes. | | | | |
| 9 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, existe | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| | delegación de responsabilidades y promoción en la institución. | | | | |
| 10 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa los miembros de la organización conocen las tareas o funciones específicas que debe realizar en su Centro laboral. | | | | |
| | Manual de procedimientos administrativos | | | | |
| 11 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa los procesos y procedimientos administrativos de la institución están explicitados en el Manual de Procesos administrativos. | | | | |
| | Reglamento interno | | | | |
| 12 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, cuenta con Reglamento Interno formulado de manera participativa. | | | | |
| 13 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, los deberes y derechos de los directivos y trabajadores están expuestos en el Reglamento Interno. | | | | |
| 14 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, las sanciones y estímulos de los trabajadores y directivos están expuestos en el Reglamento Interno, en concordancia con las Leyes vigentes. | | | | |
| 15 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, los miembros de la organización están de acuerdo como se vienen utilizando las reglas de control de personal. | | | | |
| | Estructura Informal | | | | |
| | Cultura organizacional | | | | |
| 16 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, los miembros de la organización promueven la cultura organizacional y miden el grado de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. | | | | |
| 17 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, existe un sentimiento general de camaradería | | | | |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| | y vocación de servicios. | | | | |
| 18 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, los miembros consideran que existe un buen ambiente de trabajo. | | | | |
| 19 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, los miembros de la institución están de acuerdo con el sistema de estímulos, recompensas y equidad por realizar actividades en favor de la municipalidad. | | | | |
| 20 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, el comportamiento organizacional es sólida. | | | | |
| 21 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, los directivos permiten el trabajo en equipo de su personal. | | | | |
| 22 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros de trabajo. | | | | |
| 23 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, los conflictos internos entre miembros, constituyen una barrera para la buena comunicación y el desarrollo institucional. | | | | |
| 24 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa generalmente se cultiva los valores. | | | | |
| 25 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, el equipo directivo conoce y aplica variadas técnicas de negociación y resolución de conflictos. | | | | |
| 27 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, se siente motivado trabajando en la Institución. | | | | |
| 28 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, la presencia de sistemas administrativos inadecuados genera una deficiente comunicación con su entorno inmediato (público interno y externo). | | | | |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 29 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, el personal está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior. | | | | |
| | Toma de decisiones | | | | |
| 30 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, se promueve la participación del personal en la toma de decisiones. | | | | |
| 31 | En la Municipalidad distrital Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, los miembros de la organización participan en la toma de decisiones en beneficio de la municipalidad. | | | | |