

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración y Gestión Pública

Tesis

**Selección de personal y desempeño laboral en los
trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca,
Huánuco - 2024**

Ferreol Coello Robles
Cila Baldomera Pozo Hilario
Elizabeth Reyes Ruiz

Para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración y Gestión Pública

Huancayo, 2025

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A : Elija un elemento
DE : Ma. Pedro Bernabe Venegas Rodriguez
Asesor de trabajo de investigación
ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de trabajo de investigación
FECHA : 12 de diciembre de 2025

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para informar que, en mi condición de asesor del trabajo de investigación:

Título:

Selección de personal y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco - 2024

Autores:

1. Ferreol Coello Robles – Carrera profesional Administración y Gestión Pública
2. Cila Baldomera Pozo Hilario – Carrera profesional Administración y Gestión Pública
3. Elizabeth Reyes Ruiz – Carrera profesional Administración y Gestión Pública

Se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado 20 % de similitud sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores N° de palabras excluidas (**en caso de elegir "SI"**): 25 SI NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad Continental.

Recae toda responsabilidad del contenido del trabajo de investigación sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos conducentes a Grados y Títulos – RENATI y en la normativa de la Universidad Continental.

Atentamente,

La firma del asesor obra en el archivo original
(No se muestra en este documento por estar expuesto a publicación)

Asesor

Ma. Pedro Bernabe Venegas Rodriguez

Dedicatoria

A mis padres por su ejemplo de vida.

Ferreol,

Cila Baldomera,

Elizabeth.

Agradecimiento

A mi asesor y docentes de la Facultad de Ciencias de la Empresa por la orientación académica y profesional.

Los autores.

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	ii
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Introducción	xi
Capítulo I: Planteamiento del Estudio.....	1
1.1. Delimitación de la Investigación.	1
1.1.1. Territorial.	1
1.1.2. Temporal.	2
1.1.3. Conceptual.....	2
1.2. Planteamiento del Problema.	2
1.3. Formulación del Problema.....	4
1.3.1. Problema General.....	4
1.3.2. Problemas Específicos.	4
1.4. Objetivos de la Investigación.....	5
1.4.1. Objetivo general.	5
1.4.2. Objetivos específicos.	5
1.5. Justificación de la Investigación.	6
1.5.1. Justificación Teórica	6
1.5.2. Justificación Práctica.....	6
1.5.3. Justificación social.	7
Capítulo II: Marco Teórico.....	8
2.1. Antecedentes de Investigación.....	8

2.1.1. Artículos Científicos.	8
2.1.2. Tesis nacionales e internacionales.	11
2.1.2.1. Tesis Internacionales.	11
2.1.2.2. Antecedentes Nacionales.	13
2.1.2.3. Antecedentes Locales.	16
2.2. Bases Teóricas.	17
2.2.1. Selección de personal.	17
2.2.1.1. Concepto de selección de personal.	17
2.2.1.2. Dimensión: Perfil profesional	17
2.2.1.3. Dimensión: Procesos personales.	18
2.2.1.4. Dimensión: Procesos colectivos.	18
2.2.1.5. Contexto de la selección de personal.	18
2.2.1.6. Modelos de selección del personal.	20
2.2.1.7. El des-profesionalismo del reclutador.	21
2.2.1.8. Dimensiones de la variable selección de personal.	22
2.2.2. Desempeño laboral.	22
2.2.2.1. Concepto de desempeño laboral.	22
2.2.2.2. Dimensión: Desempeño en la tarea.	23
2.2.2.3. Dimensión: Desempeño en el contexto:	23
2.2.2.4. Comportamiento contraproducente.	23
2.2.2.5. Teorías de desempeño laboral.	24
2.2.2.6. Dimensiones de la variable Desempeño laboral.	24
2.3. Definición de términos básicos.	25
2.3.1. Actitud laboral.	25
2.3.2. Comportamiento contraproducente.	25

2.3.3. Contexto.....	26
2.3.4. Perfil profesional.....	26
2.3.5. Procesos colectivos.....	26
2.3.6. Procesos personales.....	26
2.3.7. Tarea.....	26
Capítulo III: Hipótesis y Variables	28
3.1. Hipótesis	28
3.1.1. Hipótesis general.....	28
3.1.2. Hipótesis específicas.....	28
3.2. Identificación de Variables	28
3.3. Operacionalización de las variables.....	30
Capítulo IV: Metodología.....	33
4.1. Enfoque de la investigación.....	33
4.2. Tipo de investigación.....	33
4.3. Nivel de investigación.....	34
4.4. Métodos de investigación.....	34
4.4.1. Método general.....	34
4.4.2. Métodos específicos.....	34
4.6. Diseño de investigación.....	35
4.7. Población y muestra.....	35
4.7.1. Población.....	35
4.7.2. Muestra.....	36
4.7.3. Unidad de análisis.....	36
4.7.4. Tamaño de la muestra.....	36
4.7.5. Selección de la muestra.....	36

4.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
4.8.1. Técnicas.....	36
4.8.2. Instrumentos.....	36
4.8.3. Diseño del instrumento.	37
4.8.4. Validez del instrumento.	37
4.8.5. Confiabilidad del instrumento.....	37
Capítulo V. Resultados	40
5.1. Descripción del trabajo de campo.....	40
5.2. Presentación de resultados	40
5.2.1. Estadística Descriptiva.	40
5.2.2. Estadística Inferencial.	46
5.3. Contrastación de hipótesis.	48
5.3.1. Contrastación de hipótesis general.....	48
5.3.2. Contrastación de hipótesis específica 1.....	49
5.3.3. Contrastación de hipótesis específica 2.....	50
5.3.4. Contrastación de hipótesis específica 3.....	51
5.3.5. Contrastación de hipótesis específica 4.....	53
5.4. Discusión de resultados.....	54
Conclusiones	60
Recomendaciones	62
Referencias	64
Apéndice A: Matriz de consistencia	69
Apéndice B: Matriz de operacionalización de variables.....	71
Apéndice C: Matriz de operacionalización del instrumento.....	74
Apéndice D: Instrumentos de investigación	78

Apéndice E: Marco legal	81
Apéndice F: Normas vigentes para la selección del personal	83
Apéndice G: Decreto legislativo N° 1057	85
Apéndice H: Fichas de validez de Contenido (Jueces expertos)	87

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Matriz de operacionalización de variables</i>	30
Tabla 2. <i>Relación de jueces expertos</i>	37
Tabla 3. <i>Confiabilidad interna de los instrumentos de investigación</i>	38
Tabla 4. <i>Escala de confiabilidad de Alpha de Cronbach</i>	38
Tabla 5. <i>Variable Selección de Personal</i>	40
Tabla 6. <i>Dimensión 1: Perfil profesional</i>	41
Tabla 7. <i>Dimensión 2: Actitud laboral</i>	42
Tabla 8. <i>Dimensión 3: Procesos personales</i>	42
Tabla 9. <i>Dimensión 4: Procesos colectivos</i>	43
Tabla 10. <i>Variable 2: Desempeño laboral</i>	43
Tabla 11. <i>Desempeño laboral según el sexo de los trabajadores</i>	44
Tabla 12. <i>Dimensión 1: Desempeño en la tarea</i>	45
Tabla 13. <i>Dimensión 2: Desempeño en el contexto</i>	46
Tabla 14. <i>Dimensión 3: Comportamiento contraproducente</i>	46
Tabla 15. <i>Prueba de normalidad</i>	47
Tabla 16. <i>Tabla del coeficiente de correlación de Rho de Spearman</i>	47
Tabla 17. <i>Correlación: Selección de personal y Desempeño laboral</i>	48
Tabla 18. <i>Correlación: Perfil profesional y Desempeño laboral</i>	50
Tabla 19. <i>Correlación: Actitud laboral y Desempeño laboral</i>	51
Tabla 20. <i>Correlación: Procesos personales y Desempeño laboral</i>	52
Tabla 21. <i>Correlación: Procesos colectivos y Desempeño laboral</i>	53

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Ubicación geográfica del distrito de Pillco Marca</i>	1
Figura 2 <i>Perfil productivo del distrito de Pillco Marca</i>	2
Figura 3 <i>Dimensiones de la variable Selección del personal</i>	22
Figura 4 <i>Dimensiones de la variable Desempeño laboral</i>	25
Figura 5 <i>Enfoque, tipo y nivel de investigación</i>	33
Figura 6 <i>Simbología del sub-diseño correlacional</i>	35
Figura 7 <i>Modelo relacional por variable</i>	37
Figura 8 <i>Fórmula de la confiabilidad según Alpha de Cronbach</i>	38
Figura 9 <i>Histograma de la variable Selección del personal</i>	41
Figura 10 <i>Histograma de la variable Desempeño laboral</i>	44
Figura 11 <i>Histograma del Desempeño laboral según sexo</i>	45
Figura 12 <i>Diagrama de dispersión entre SP y DL</i>	49

Resumen

La presente investigación titulada Selección de personal y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco- 2024, tiene como objetivo general: Determinar la relación entre la Selección de personal y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco- 2024. Asimismo, como hipótesis general: Existe una relación positiva entre la Selección de personal y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco- 2024. La metodología empleada, se recurrió al método científico como principal guía de investigación, se apoyó en la técnica de la encuesta y se empleó el cuestionario como instrumento de investigación. Es de enfoque cuantitativo, el tipo de investigación es básico, de nivel correlacional descriptivo y de diseño de investigación no experimental. La conclusión de la investigación señala que se determinó la relación entre la Selección de personal y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024, siendo la correlación de 0,776 que viene a ser una correlación positiva fuerte.

Palabras claves: Selección de personal. Desempeño laboral.

Abstract

The present research entitled Personnel selection and job performance in the workers of the District Municipality of Pillco Marca, Huánuco - 2024, has as its general objective: To determine the relationship between Personnel selection and job performance in the workers of the District Municipality of Pillco Marca, Huánuco- 2024. Likewise, as a general hypothesis: There is a positive relationship between Personnel selection and job performance in the workers of the District Municipality of Pillco Marca, Huánuco- 2024. The methodology used, the scientific method was used as the main research guide, it was supported by the survey technique and the questionnaire was used as a research instrument. It has a quantitative approach, the type of research is basic, of descriptive correlational level and non-experimental research design. The conclusion of the research indicates that a relationship was established between staff selection and job performance among employees of the Pillco Marca District Municipality, Huánuco – 2024, with a correlation of 0.776, which is a strong positive correlation.

Keywords: *Staff selection. Job performance.*

Introducción

La presente tesis titulada Selección de personal y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco- 2024; presenta el cuestionamiento: ¿Qué relación existe entre la selección de personal y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco- 2024? Y lo resuelve mediante el siguiente objetivo: Determinar la relación entre la Selección de personal y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco- 2024.

La tesis sostiene como hipótesis que: Existe una relación positiva entre determinar la relación de la Selección de personal y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco- 2024. Se apoya en el método científico, así como el método hipotético deductivo para la prueba de las hipótesis. A nivel metodológico, la tesis pertenece al enfoque cuantitativo, es de tipo básica, es de nivel correlacional y como diseño de investigación asume el no experimental.

La tesis presenta como conclusión que se determinó la relación entre la Selección de personal y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024, siendo la correlación de 0,776 que viene a ser una correlación positiva fuerte.

Los autores.

Capítulo I: Planteamiento del Estudio

1.1. Delimitación de la Investigación.

1.1.1. Territorial.

La tesis se realizó en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, ubicada en la Av. Juan Velasco Alvarado N°1650, distrito de Pillco Marca, provincia de Huánuco, Departamento de Huánuco.

La ciudad de Huánuco está ubicada en el centro norte del país, al norte limita con los departamentos de la Libertad y San Martín, por el este con Loreto, Ucayali y Pasco; por el sur, con Pasco; por el oeste con Ancash y se ubica al noreste de Lima. El departamento tiene 758,416 habitantes.

Figura 1

Ubicación geográfica del distrito de Pillco Marca

Distrito de Pillco Marca	
Distrito del Perú	
 <p>Escudo</p>	
	
Coordenadas	9°57'42"S 76°14'49"O
Capital	Cayhuayna
Idioma oficial	español
• Co-oficiales	quechua
Entidad	Distrito del Perú
• País	 Perú
• Departamento	 Huánuco
• Provincia	Huánuco
Alcade	Diana Plejo Carrillo (2023-2026)
Eventos históricos	
• Fundación	Creación Ley 27258 del 5 de mayo de 2000 (24 años de creado)
Superficie	
• Total	68.74 km²
Altitud	
• Media	1 930 m s. n. m.
Población (2017)	
• Total	43 818 hab.
• Densidad	637,45 hab /km²
Huso horario	UTC-5
Ubigeo	100111

Nota. Tomado de https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Pillco_Marca

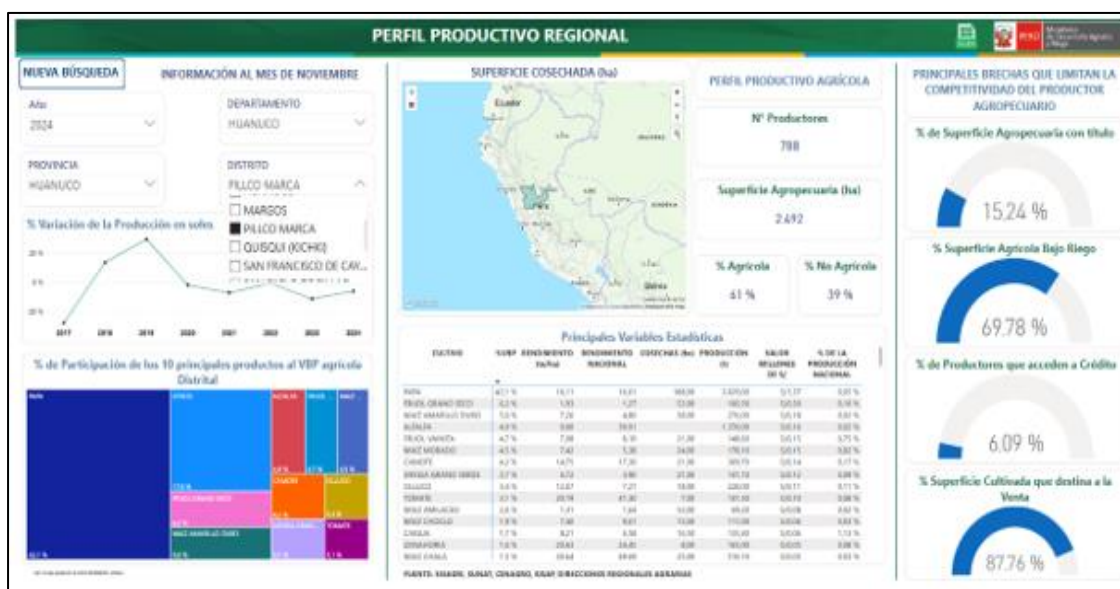
El distrito de Pillco Marca forma parte de uno de los 13 distritos de la provincia de Huánuco, creado mediante Ley 27258 del 05 de mayo del 2000. Limita por el noreste con la

provincia de Huánuco, por el Este con el distrito de Amarilis, por el Sureste con la provincia de Ambo, por el Oeste, limita con los distritos de San Pedro de Chaulán y San Francisco de Cayrán. Posee una superficie aproximada de 68,74 km². Su capital es el poblado de Cayhuayna, una ciudad pintoresca que está a 1930 msnm. la población según censo de 2017 cuenta con un total de 43 818 habitantes. Véase la Figura 1.

Las principales actividades económicas del distrito de Pillco Marca son el sector: Agrícola destacando el maíz amarillo duro, frijol grano seco, papas mejoradas y nativas, árboles frutales, legumbres y hortalizas; pecuario, turismo y comercio (alojamiento y restaurantes).

Figura 2

Perfil productivo del distrito de Pillco Marca



Nota. Tomado de https://siea.midagri.gob.pe/siea_bi/

1.1.2. Temporal.

El estudio se realizó durante el año 2024.

1.1.3. Conceptual.

La variable 1, Selección de personal es un proceso que consiste en el mecanismo de incorporación de servidores(as) civiles, con el propósito de elegir a la persona más adecuada

para el cargo, se considera fundamental aplicar criterios basados en el mérito, la igualdad de oportunidades, la transparencia y el cumplimiento de los requisitos establecidos para el acceso al servicio civil (SERVIR, 2023).

La variable 2, Desempeño laboral, se refiere al conjunto de conductas bajo control de los colaboradores que aportan al crecimiento y funcionamiento de la organización (Campbell y Wiernik, 2015).

1.2. Planteamiento del Problema.

Hoy en día, tanto en el sector privado como en el sector público, las organizaciones se enfrentan al gran reto de contar con colaboradores capaces y comprometidos. En este contexto, la selección de personal no es un simple trámite administrativo, sino un proceso clave que marca la diferencia entre tener trabajadores que aporten al crecimiento institucional o, por el contrario, tener resultados poco satisfactorios. Autores como Chiavenato (2017) y Robbins y Judge (2019) coinciden en que una selección adecuada permite incorporar personas con las competencias necesarias, mientras que procesos poco rigurosos generan consecuencias como rotación, bajo rendimiento y dificultades en la atención al usuario.

De hecho, estudios clásicos como el de Schmidt y Hunter (1998) demuestran que los métodos de selección estructurados y validados, por ejemplo, entrevistas estandarizadas o pruebas de habilidades predicen de manera confiable el desempeño laboral. En cambio, cuando la selección se realiza sin criterios claros, es común encontrar trabajadores que no se ajustan al puesto ni a la cultura organizacional. Desde la teoría del ajuste persona–puesto (Kristof-Brown, 2005), este desajuste repercute en la productividad, en la motivación y en las conductas de colaboración dentro de la institución.

El desempeño laboral, entendido como la medida en que un trabajador cumple sus funciones con eficacia, eficiencia y compromiso (Campbell, 1990; Borman & Motowidlo, 1997), no depende solo de las capacidades individuales, sino también de la forma en que la

organización gestiona su ingreso y adaptación al puesto. Por eso, investigaciones recientes (Méndez & Rodríguez, 2020; García, 2021) resaltan que en el sector público aún existen debilidades en los procesos de reclutamiento, evaluación e inducción, lo que se traduce en servicios poco homogéneos hacia la ciudadanía.

En la Municipalidad Distrital de Pillco Marca (Huánuco), la realidad no es distinta. A lo largo del año 2024, se han evidenciado procesos de selección con criterios desiguales entre áreas, evaluaciones que no siempre utilizan instrumentos confiables y programas de inducción que resultan limitados. Estas deficiencias se reflejan en el desempeño de los trabajadores: algunos cumplen de manera eficaz sus funciones, pero otros presentan retrasos, dificultades para trabajar en equipo y escasa orientación al ciudadano.

Aunque esta situación se observa en la práctica, aún no se dispone de estudios locales recientes que expliquen de manera precisa cómo la selección de personal influye en el desempeño laboral dentro de esta municipalidad. Esta ausencia de información constituye la brecha de conocimiento que impulsa la presente investigación: analizar y demostrar hasta qué punto los procesos de selección —incluyendo las etapas de reclutamiento, evaluación e inducción— se relacionan con el rendimiento de los trabajadores, tanto en el cumplimiento de sus funciones como en su comportamiento dentro del ambiente laboral.

1.3. Formulación del Problema.

1.3.1. Problema General.

¿Qué relación existe entre la Selección de personal y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024?

1.3.2. Problemas Específicos.

- ¿Qué relación existe entre el Perfil profesional y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024?

- ¿Qué relación existe entre la Actitud laboral y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024?
- ¿Qué relación existe entre los Procesos personales y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024?
- ¿Qué relación existe entre los Procesos colectivos y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024?

1.4. Objetivos de la Investigación.

Se ha estimado el verbo infinitivo “determinar” porque según las Normas APA para las investigaciones de nivel correlacional, lo correcto es que las correlaciones se determinen. Es un grave error considerar los verbos que se presentan para las Ciencias de la Educación que muchísimo se difunde con la taxonomía de Bloom.

1.4.1. Objetivo general.

Determinar la relación entre la Selección de personal y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Determinar la relación entre el Perfil profesional y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.
- Determinar la relación entre la Actitud y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.
- Determinar la relación entre los Procesos personales y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.
- Determinar la relación entre Procesos colectivos en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.

1.5. Justificación de la Investigación.

Según Hernández et al, (2023), la justificación responde a la pregunta para qué sirve, y la importancia responde a la pregunta por qué es importante.

1.5.1. Justificación Teórica

El estudio ofrece evidencia científica acerca del vínculo existente entre los procesos de selección de personal y el desempeño laboral dentro del contexto de una entidad pública a nivel local. Si bien existen investigaciones internacionales (Schmidt & Hunter, 1998; Kristof-Brown, 2005) y nacionales (Huamán, 2018; Rojas, 2019) que abordan esta relación, todavía es escasa la literatura aplicada en municipalidades distritales del Perú. De este modo, la investigación contribuye a fortalecer el conocimiento teórico sobre cómo las dimensiones de la selección, perfil profesional, actitud laboral, procesos personales y procesos colectivos se vinculan con las dimensiones del desempeño tarea, contexto y comportamiento contraproducente, en la gestión pública.

De este modo, se busca brindar a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca conocimientos fundamentales sobre la relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores. Este aporte permitirá comprender la importancia teórica de dichos procesos, promoviendo una mayor atención en las etapas de selección y contribuyendo así a mejorar el desempeño de las funciones administrativas dentro de la institución pública. El principal aporte teórico radica en identificar la predominancia de las habilidades blandas por encima de las habilidades duras.

1.5.2. Justificación Práctica.

Se espera que este estudio sirva como un aporte para los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, resaltando el valor de la selección de personal bajo criterios de meritocracia y no de favoritismos políticos. La aplicación de un enfoque meritocrático favorece la mejora de la gestión municipal, traduciéndose en mayor eficiencia y

eficacia en la labor de los servidores públicos. En este sentido, la investigación brinda evidencia empírica que permitirá a las autoridades optimizar los procesos de selección y gestión del talento humano, a través de la actualización de perfiles, la capacitación de los responsables de recursos humanos, la implementación de evaluaciones más objetivas y la consolidación de programas de inducción efectivos. Con ello, se busca fortalecer el desempeño de los trabajadores y, en consecuencia, elevar la calidad de los servicios municipales ofrecidos a la ciudadanía.

1.5.3. Justificación social.

Los resultados de la investigación generan beneficios directos para la comunidad de Pillco Marca, ya que el desempeño laboral del personal municipal influye de manera significativa en la calidad de la atención y los servicios que reciben los ciudadanos.

Un proceso de selección más transparente y técnico contribuye a contar con servidores públicos competentes, responsables y orientados al servicio. De esta manera, se promueve la confianza de la población en sus autoridades y se fortalece la legitimidad institucional.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Antecedentes de Investigación.

2.1.1. Artículos Científicos.

Fabio y Rodríguez (2024) el artículo titulado: Abordando la persistente discriminación racial en la selección de personal: estrategias para fomentar la inclusión en el ámbito laboral, el artículo da conocer el tema. El objetivo de este estudio fue proponer estrategias efectivas para abordar y mitigar la diferencia racial en los desarrollos de selección de persona. El artículo fue desarrollado con una metodología exhaustiva que incorpora la producción de profundizar la revisión bibliográfica de la discriminación en el entorno laboral. El resultado obtenido menciona que destacan las disparidades en las oportunidades laborales basadas en la raza y la etnia, tanto en el proceso de contratación como en el entorno laboral. El artículo se concluye de la siguiente manera, que los prejuicios étnicos en el entorno profesional simbolizan un desafío significativo para la igualdad, la diversidad y la productividad en el puesto de trabajo. Sus consecuencias no solo afectan al colaborador si no también influye en el rendimiento, detención del talento y el ambiente laboral de la entidad. Para afrontar este dilema con eficiencia, es indispensable una estrategia integral. Esto conlleva llevar a cabo cambios en la dirección, facilitar aprendizaje al colaborador y analizar atentamente los métodos de selección.

Bravo y Delgado (2022), en su artículo titulado “*Selección de personal: relevancia de las entrevistas versus las pruebas psicológicas*”, plantean como objetivo analizar la importancia de las entrevistas en comparación con las pruebas psicológicas dentro de los procesos de selección de personal en las empresas. La investigación se desarrolló bajo un diseño bibliográfico de tipo documental. Entre sus principales hallazgos, señalan que los resultados obtenidos en las entrevistas tienden a ser subjetivos y dependen en gran medida de la impresión que el entrevistador recibe del candidato durante el encuentro. Asimismo, concluyen que la entrevista suele ser una técnica de selección sobrevalorada.

Conclusión: se menciona que las organizaciones deben considerar los mejores profesionales que sean capaces de aplicar técnicas y herramientas de selección de personal según sea el caso, la selección del personal más adecuado para las vacantes disponibles resulta esencial para alcanzar altos niveles de productividad, ya que el capital humano constituye un elemento central en toda organización. El proceso de elegir a los candidatos que ocuparán los puestos requeridos debe realizarse de manera cuidadosa, estructurada y planificada, con el fin de identificar al postulante que mejor se ajuste a las demandas y responsabilidades del cargo.

Ticona y Torres-Miranda (2023) en el artículo titulado Gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la Unión Adventista Panameña 2023. El objetivo es analizar la relación entre la gestión por competencia y el desempeño laboral en los colaboradores de la unión panameña. Metodología: estudio de diseño no experimental, de nivel descriptivo, correlacional y transversal; con una población de 180 colaboradores, muestra constituida por 120 colaboradores. Resultados: Se evidencian que las variables de estudio se correlacionaron significativamente (Rho de Spearman = 0,788**; P valor = 0,000). Conclusión: Existe relación directa y significativa entre la gestión por competencia y el desempeño laboral.

Guido et al., (2021) en el artículo titulado: Gestión del talento humano y desempeño laboral en un Municipio del Perú, artículo que da a conocer el tema. El objetivo del artículo fue determinar la relación entre la selección de personal y la calidad del trabajo en la Municipalidad Provincial de San Román. El artículo fue elaborado con el método científica, utilizo un enfoque cuantitativo no experimental, correlacional, con el método de encuesta. El resultado del artículo afirma que existe una relación positiva moderada (0,640) entre la selección de personal y la calidad del trabajo, por ende, se afirma que existe correlación positiva moderada en ambas variables en la Municipalidad Provincial de san Román. El artículo determina la siguiente conclusión, que la selección de personal predomina de manera eficiente moderada en la calidad

de trabajo, por consecuente, se debe desarrollar una apropiada selección de personal de acorde a las peculiaridades del puesto de trabajo.

Saldaña et al., (2021) en el artículo titulado: Selección de personal y desempeño laboral de los colaboradores, dirección de operaciones agrarias de Tarapoto región San Martín, el artículo da a conocer el objetivo de determinar la relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección de Operaciones Agrarias del Distrito de Tarapoto –Región San Martín, 2013. El artículo fue desarrollado con el método científico, de manera cuali-cuantitativo, correlacional, mediante una encuesta. El resultado obtenido menciona que hay una relación positiva con un nivel de significancia $\alpha= 0,05$. El artículo se concluye de la siguiente manera que hay una relación directa entre la selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de operaciones agrarias del distrito de Tarapoto, San Martín es directa, moderada y estadísticamente significativa.

León (2020), en el estudio titulado: Proceso de selección y su impacto en el desempeño laboral del personal de las microfinancieras en la ciudad de Quetzaltenango; propuso como objetivo examinar las variables. Metodología: investigación de diseño no experimental con un enfoque transversal. Resultados: se revelaron que el 89% de los participantes consideraron que el proceso de selección es de gran importancia, mientras que el 11% lo percibió como insuficiente. Por otro lado, el 83% de los jefes de Recursos Humanos mencionaron que realizar evaluaciones a los trabajadores para medir su eficiencia y efectividad en el proceso de selección era necesario, en contraste con el 17% que no lo consideró así. Asimismo, el 60% de los participantes manifestó que una buena selección de personal es crucial para realizar un trabajo de calidad, mientras que el 40% consideró que el desempeño laboral se ve impulsado y estimulado para alcanzar altos niveles de productividad entre los empleados.

Borja, Santos, Del Olmo, Gandarillas y Briñol (2018), en el artículo titulado: La evaluación de candidatos en un proceso de selección de personal: Preferencia por la experiencia

sobre el potencial en contextos desfavorables., plantearon como objetivo averiguar cómo se responde a distintos perfiles en la evaluación de candidatos de selección en función del contexto organizacional.

Se llevó a cabo un experimento con una muestra de participantes capacitados en procesos de selección de personal. En la primera fase, se les presentó un informe que describía el contexto organizacional como favorable o desfavorable. Posteriormente, recibieron información sobre un candidato cuyo perfil resaltaba ya sea una amplia experiencia previa o un alto potencial profesional. Tras revisar ambas descripciones —la del contexto y la del candidato— los participantes procedieron a evaluarlo. La hipótesis planteaba que, especialmente en escenarios negativos, habría una preferencia marcada por los candidatos con mayor experiencia frente a aquellos cuyo principal atributo fuera el potencial. Resultados: De acuerdo con la hipótesis, los hallazgos evidenciaron que, cuando el contexto organizacional era desfavorable, las evaluaciones hacia el candidato fueron más positivas cuando éste destacaba por su sólida experiencia, en comparación con cuando se enfatizaba su potencial. Conclusión: En entornos organizacionales favorables, las percepciones hacia el candidato no mostraron diferencias relevantes entre quienes eran presentados como altamente experimentados y aquellos cuyo perfil se centraba en el potencial.

2.1.2. Tesis nacionales e internacionales.

2.1.2.1. Tesis Internacionales.

La relación entre la selección de personal y el desempeño laboral ha sido ampliamente estudiada a nivel internacional. Por ejemplo, Schmidt y Hunter (1998) demostraron, a partir de un metaanálisis de 85 años de investigaciones, que los métodos de selección más válidos son las pruebas de capacidad cognitiva general y las muestras de trabajo, los cuales predicen con gran fiabilidad el rendimiento laboral. De manera complementaria, Kristof-Brown (2005)

reforzó la importancia del ajuste persona–puesto y el ajuste persona–organización como predictores de satisfacción, compromiso y desempeño.

En el ámbito latinoamericano, un estudio de González y Aguilar (2019) en instituciones públicas de México evidenció que la aplicación de entrevistas estructuradas y pruebas psicométricas durante la selección se relaciona significativamente con la mejora del desempeño de los trabajadores en términos de cumplimiento de metas y trabajo en equipo. Asimismo, Pineda y Rodríguez (2020), en un análisis realizado en entidades estatales de Colombia, concluyeron que los procesos de selección basados en competencias fortalecen no solo el rendimiento individual, sino también la cohesión organizacional.

Asimismo, Pineda y Rodríguez (2020, Colombia). En un estudio realizado en varias entidades públicas de Colombia, los autores analizaron la aplicación de procesos de selección por competencias y su relación con el desempeño de los trabajadores. Los resultados mostraron que cuando la selección incorpora pruebas basadas en competencias técnicas y blandas, se generan mejoras notables en la productividad individual y en el trabajo en equipo. Además, destacaron que las organizaciones públicas que utilizan este enfoque logran mayor estabilidad laboral y reducción de la rotación. Este antecedente es importante porque resalta la utilidad de los procesos de selección estructurados en un contexto latinoamericano cercano al Perú.

Arthur, Day, McNelly y Edens (2003) desarrollaron un metaanálisis sobre el uso de los *assessment centers* en la selección de personal, concluyendo que son herramientas altamente válidas para predecir el desempeño, sobre todo en puestos que requieren liderazgo, toma de decisiones y trabajo bajo presión. Su investigación evidenció que las evaluaciones basadas en simulaciones de trabajo reales son especialmente efectivas para predecir el desempeño futuro de los candidatos. Este antecedente es clave porque demuestra cómo metodologías más avanzadas de selección pueden mejorar los resultados en instituciones complejas, como las públicas.

Estos hallazgos internacionales confirman que un proceso de selección sólido, con criterios técnicos y herramientas validadas, constituye una base fundamental para optimizar el desempeño en diferentes contextos organizacionales.

2.1.2.2. Antecedentes Nacionales.

En el Perú, diversas investigaciones también han explorado la relación entre la gestión de personal y el desempeño laboral en instituciones públicas. Huamán (2018) estudió en la Municipalidad Provincial de Huancayo cómo la falta de perfiles de puesto claros y la ausencia de pruebas estandarizadas en la selección repercuten en bajos niveles de desempeño, especialmente en la atención al ciudadano.

De igual manera, Rojas (2019) analizó en el Gobierno Regional de Cusco el impacto de los métodos de reclutamiento y selección en la productividad de los trabajadores, encontrando que la utilización de instrumentos de evaluación más objetivos y la inducción adecuada se asocian a un mayor compromiso y eficiencia laboral.

Por su parte, Sánchez (2021) en un estudio aplicado en la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres (Lima), demostró que los procesos de selección poco rigurosos generan dificultades en el trabajo en equipo y un bajo nivel de orientación al servicio, mientras que los procesos formales y basados en competencias mejoran el clima laboral y la satisfacción en el desempeño.

Sobre el tema Yaresi (2024) en la tesis titulada: “Procesos de selección de personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya - Macusani, periodo 2023”, presentada para obtener el grado profesional de Contador Público, tuvo como propósito identificar la relación existente entre los procesos de selección de personal y el desempeño laboral de los servidores municipales de dicha entidad durante el año 2023. La tesis fue desarrollada mediante el método de estudio básico de descripción con enfoque de investigación cuantitativo, diseño no experimental. El resultado del estudio

obtenido proporciona que el 35.71% prefieren candidatos externos, el 40.48% mencionan que se debe de considerar ética y profesión en la selección de personal, el 33.33% de los colaboradores indican que están insatisfechos por el contrato que firmo, el 35.71% menciona que es esencial fijar cual es a la finalidad de la empresa, el 42.28% mencionan que la misión y visión de la municipalidad están fijadas según las perspectivas personales. La tesis concluye de la siguiente manera, que hay una relación significativa entre las variables, ya que se muestra una sig. (bilateral) $p= 0.000$ inferior 0.05 y el coeficiente de correlación de Spearman es de $Rho= 0.629^{**}$, el cual indico la existencia de una correlación positiva considerable.

Amado (2023), en su tesis titulada “Selección de personal y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huántar, Áncash, 2022”, concluye que el proceso de reclutamiento influye de manera significativa en el esfuerzo laboral de los trabajadores. El coeficiente de correlación de Pearson obtenido fue de 0.455, lo que indica una relación positiva moderada, acompañado de un nivel de significancia de $p = 0.015$, menor al valor de referencia de 0.05. Esto sugiere que el desempeño laboral puede mejorar cuando la entidad realiza un análisis previo para cubrir las vacantes, permitiendo una selección más adecuada que considere tanto el conocimiento general como las competencias técnicas de los postulantes.

Asimismo, se encontró que la evaluación del personal también ejerce un efecto significativo sobre el esfuerzo laboral. En este caso, la prueba de Pearson arrojó un valor de 0.411, que igualmente representa una relación positiva moderada, con un nivel de significancia de $p = 0.030$, inferior al criterio de 0.05. Estos resultados evidencian que la inclusión de pruebas psicológicas en las evaluaciones permite valorar el comportamiento, la actitud y las capacidades de los empleados, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión institucional.

Huaylla, (2023) en la tesis titulada: La tesis titulada “Selección de personal y su relación con el desempeño laboral del área administrativa en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2020”, presentada para obtener el grado de Licenciado en Administración y Negocios

Internacionales, tuvo como propósito identificar si existe una relación entre los procesos de selección de personal de dicha municipalidad y el desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa durante el año 2020. La tesis fue desarrollada mediante el método de la indagación se efectuó mediante una aplicación correlacional de enfoque de investigación cuantitativo con una orientación empírico – analítico. El resultado de la tesis demostró una correlación directa alta entre las variables de estudio, con un coeficiente Rho de Spearman = 0,767 y P-Valor = 0,000. Los resultados mencionan que el 53% de los personales considera que la selección de los personales es buena mientras que sólo el 4% califican que la selección del personal es mala. Asimismo, se obtuvo información que muestra que el 64% del personal presenta un buen nivel de desempeño laboral, mientras que un 6% registra una evaluación negativa. La tesis concluye que existe una relación entre la selección de personal y el desempeño laboral, evidenciada por un coeficiente Rho de Spearman de 0.767, lo cual refleja una correlación significativa entre ambas variables. Además, se determinó que el p-valor obtenido ($p = 0.000$) es menor a 0.05, confirmando la significancia estadística del resultado. El estudio también recomienda implementar estrategias adecuadas para el proceso de selección de personal, así como definir claramente el perfil de la persona responsable de llevar a cabo dicho proceso.

Barrientos y Moreno (2022), en su tesis titulada “Proceso de selección de personal y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2022”, plantearon como objetivo determinar la relación entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral. La investigación se desarrolló bajo un enfoque correlacional y empleó la técnica de la encuesta para la recolección de datos.

Los resultados evidenciaron una correlación de 0.488, lo que indica una relación directa considerable entre el proceso de reclutamiento y el desempeño laboral de los trabajadores de

la Municipalidad Provincial de Huamanga. Asimismo, se reportó un coeficiente $r = 0.646$, que también refleja una correlación alta entre las variables analizadas.

En sus conclusiones, los autores señalan que existe una relación entre el proceso de contratación y la productividad del personal, destacando que los postulantes seleccionados deben cumplir con requisitos de formación y desarrollo profesional acordes con el puesto al que serán designados.

Mío (2022), en su tesis titulada: Proceso de selección de personal y desempeño laboral en una municipalidad distrital de la región Lambayeque; propuso como objetivo determinar la relación entre la selección de personal y el desempeño laboral. Metodología: investigación con enfoque cuantitativo, nivel correlacional. Resultados: la correlación presenta un nivel moderado de 80,7%, seguido por el 2,7% de los encuestados que indicaron un nivel bajo y el 16,7% que mencionan es un nivel apropiado. Conclusión: en el distrito de Lambayeque el nivel de desempeño laboral es medio, el 66.7% de las personas piensa que el nivel de desempeño laboral es bajo, el 13.3% piensa que el nivel de desempeño laboral es bajo y el 20% piensa que el trabajo es pequeño.

2.1.2.3. Antecedentes Locales.

En la región Huánuco, los antecedentes son más limitados, aunque igualmente ilustrativos. Vega (2020) realizó un estudio en la Municipalidad Provincial de Huánuco, donde se observó que la inadecuada evaluación de competencias durante la selección fue un factor que incidió en la baja calidad del servicio brindado a la ciudadanía.

Asimismo, Flores (2022) analizó en la Municipalidad Distrital de Amarilis cómo las deficiencias en la etapa de reclutamiento y en los programas de inducción repercutieron en la motivación y en la productividad de los trabajadores. El estudio concluyó que una selección deficiente genera disparidad en los niveles de desempeño, afectando directamente la percepción de los usuarios respecto a los servicios municipales.

Finalmente, Quispe (2023), en una investigación desarrollada en instituciones públicas del distrito de Pillco Marca, señaló que los criterios de selección no estandarizados y las entrevistas poco estructuradas han incidido en la incorporación de personal sin las competencias necesarias, lo que a su vez impactó negativamente en el logro de objetivos institucionales.

2.2. Bases Teóricas.

2.2.1. Selección de personal.

2.2.1.1. Concepto de selección de personal.

Según SERVIR (2023), la selección del personal: “Es un proceso que consiste en el mecanismo de incorporación de servidores civiles, con la finalidad de seleccionar a la persona más idónea para el puesto sobre la base del mérito, igualdad de oportunidades, transparencia y cumplimiento de los requisitos para acceder al servicio civil.”

La selección de personal se entiende como el proceso mediante el cual una organización elige, entre varios candidatos, a aquellos que mejor se ajustan al perfil del puesto y a la cultura institucional. Para Chiavenato (2017), la selección constituye un filtro crítico en la gestión del talento humano, pues determina en gran medida el rendimiento futuro de la organización.

En la investigación se considerará cuatro dimensiones de la selección de personal

2.2.1.2. Dimensión: Perfil profesional.

Hace referencia a la definición clara de los conocimientos, habilidades y competencias que debe poseer el postulante para desempeñar un cargo. Robbins y Judge (2019) señalan que un perfil bien establecido permite reducir la incertidumbre en el proceso de contratación y asegura que las características del trabajador se alineen con los requerimientos del puesto. En el sector público, la claridad en los perfiles evita contrataciones improvisadas y garantiza que el personal seleccionado pueda cumplir adecuadamente sus funciones.

2.2.3. Dimensión: Actitud laboral.

Implica la evaluación de aspectos como la motivación, compromiso, valores y disposición al trabajo en equipo de los candidatos. Según Davis y Newstrom (2003), la actitud laboral es un predictor clave de la permanencia en el puesto y del nivel de satisfacción. Un trabajador con actitudes positivas hacia la institución y hacia su rol mostrará mayor responsabilidad y orientación al servicio, elementos esenciales en contextos municipales.

2.2.1.4. Dimensión: Procesos personales.

Son los procedimientos aplicados a nivel individual para evaluar al postulante, tales como entrevistas, pruebas psicométricas y de conocimientos. Schmidt y Hunter (1998) demostraron que las pruebas estructuradas tienen una alta validez predictiva sobre el desempeño laboral. Estos procesos permiten identificar no solo la capacidad técnica del candidato, sino también aspectos de personalidad que pueden incidir en su rendimiento.

2.2.1.5. Dimensión: Procesos colectivos.

Se refieren a las dinámicas de selección que evalúan al candidato en interacción con otros, como las dinámicas grupales, *assessment centers* o pruebas colaborativas. Según Arthur et al. (2003), estas herramientas permiten medir competencias como liderazgo, comunicación y resolución de problemas en equipo. En el ámbito municipal, este tipo de procesos ayuda a prever la capacidad del trabajador para coordinar y cooperar en entornos colectivos.

2.2.1.6. Contexto de la selección de personal.

Según Jiménez (2016) la selección de personal es el proceso esencial que debemos tener bien estructurado dentro de la organización, cuando queremos seleccionar a un personal para un puesto de trabajo que la empresa solicite, por ende lo primero que se debe conocer es, si el reclutamiento va ser dentro de la organización o fuera de la empresa, esto permite reducir tiempo, ya que se sabrá cuál será la estructura a utilizar para el proceso de selección de personal, esto facilita el proceso de la selección de personal.

Como menciona (Chiavenato, I., 2009) la selección de personal, es la búsqueda de una persona adecuada para el cargo disponible en la empresa, además menciona si todas las personas fuéramos iguales con las características, habilidades y desempeño, no existiría la selección de personal, por ende ya que no todos somos iguales se realiza la selección de personal aplicando distintos métodos que serán aplicadas a los candidatos para el puesto y de esta forma se selección a la persona idónea, ya que sobresale del resto de postulantes.

Los objetivos del proceso de selección de personal son:

- Seleccionar a las personas idóneas para los puestos en el servicio civil.
- Mejorar la eficacia y eficiencia en el desempeño del Estado.

El proceso de selección dependerá de la normativa que corresponda según el régimen laboral al que pertenece el/la servidor/a (D. L. 276, 728, 1057, Ley 30057). Sin embargo, en el artículo 5° del Capítulo III de la Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público, se establece que el proceso de selección debe adecuarse a la normativa correspondiente al régimen laboral del servidor o servidora, ya sea el Decreto Legislativo N.º 276, 728, 1057 o la Ley N.º 30057. Sin embargo, el artículo 5 del Capítulo III de la Ley N.º 28175 —Ley Marco del Empleo Público— señala que el ingreso al empleo público debe realizarse mediante un concurso público y abierto, basado en el mérito y la capacidad, garantizando así la igualdad de oportunidades.

Las entidades públicas pueden organizar las evaluaciones del proceso de selección en el orden que consideren más pertinente según las características del puesto convocado. En el caso específico de los procesos bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS), únicamente la evaluación curricular y la entrevista son obligatorias, mientras que la aplicación de otras pruebas o mecanismos evaluativos queda a discreción de la entidad.

La evaluación psicológica, en todos los regímenes, es de carácter opcional. No obstante, si se incluye dentro del proceso de selección, el postulante debe participar de manera

obligatoria. Sus resultados tienen un valor referencial y no generan puntaje, excepto cuando la entidad determine que esta evaluación es esencial para el perfil del cargo. En dicho supuesto, se requiere la opinión favorable de SERVIR respecto a los términos de referencia o bases del concurso.

Las bonificaciones que se otorgan a aquellos postulantes por razón de discapacidad (15%), por su condición de personal licenciado de las fuerzas armadas (10%) o que se determinen por norma expresa, son asignadas al puntaje final obtenido luego de las evaluaciones y entrevista realizadas en el proceso de selección.

En relación con el otorgamiento de una bonificación en los concursos de ingreso a la Administración Pública para deportistas calificados de alto nivel tomar en cuenta que de acuerdo con la Ley N°27674 la bonificación adicional prevista se aplicará siempre que el perfil de puesto de la plaza convocada exija como requisito, entre otros, tener la condición de deportistas calificado de Alto nivel otorgada por el IPD.

Para Aplicar dicha bonificación en los procesos régimen CAS tomar en consideración el informe técnico N° 2056-2019-SERVIR/GPGSC, en el que precisa que la bonificación se aplicará en la etapa de entrevista final. Cabe precisar que independiente de la modalidad contractual, régimen laboral, estatutaria o ad honorem, se debe:

- Revisar inhabilitación en RNSSC, impedimentos o inhabilitaciones administrativas o por mandato judicial.
- Revisar inscritos en el REDERECCI, REDAM.

2.2.1.6. Modelos de selección del personal.

Según Cancinos (2015), existen tres modelos de selección del personal.

2.2.1.6.1. Modelo de colocación.

Este tipo de situación ocurre cuando no se considera la posibilidad de rechazo del candidato. En este modelo, existe únicamente un postulante para cubrir la vacante disponible, lo que reduce significativamente las alternativas de elección.

2.2.1.6.2. Modelo de selección.

Este modelo se presenta cuando existe un grupo de candidatos interesados en ocupar una misma vacante. En este caso, las características de cada postulante se contrastan con los requisitos establecidos para el puesto; así, pueden darse dos resultados: aprobación o rechazo. Si un candidato no cumple con las exigencias, es retirado del proceso, ya que hay varias personas que sí podrían desempeñar el cargo. Este enfoque permite llevar a cabo un proceso de selección más completo, cuyo principio central es identificar y elegir al postulante más adecuado entre todas las alternativas disponibles

2.2.1.6.3. Modelo de clasificación.

Este enfoque es el más amplio y se adapta a diversas situaciones, ya que permite evaluar a varios candidatos y ubicarlos en el puesto donde puedan desenvolverse con mayor eficacia. En este modelo existen dos posibles resultados: el postulante puede ser aceptado o rechazado para el cargo. En caso de ser rechazado, tiene la posibilidad de postular a otras plazas disponibles hasta que estas se terminen, razón por la cual el proceso recibe el nombre de “clasificación”. Cada vacante es disputada por distintos candidatos, aunque finalmente solo uno podrá ocuparla si cumple con los criterios de aceptación. Para que este procedimiento funcione adecuadamente, es fundamental que el proceso de reclutamiento sea altamente eficiente, de modo que la respuesta del mercado laboral sea adecuada.

2.2.1.7. El des-profesionalismo del reclutador

Diversos autores, como Redondo (2014), sostienen que la dinámica presente en los procesos de selección puede generar una relación de poder en la que el postulante queda subordinado a las decisiones del reclutador. Esta situación abre espacio para la reproducción

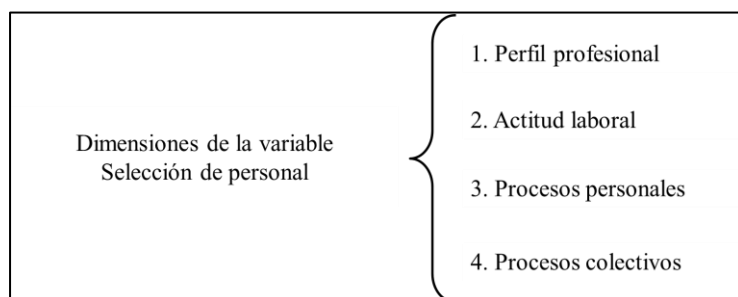
de prácticas poco éticas, en las que se difumina la comprensión profunda del rol del reclutador y se adopta una visión meramente cuantitativa del proceso, deshumanizando así a los candidatos.

Asimismo, Osca y García-Salmones (2004) señalan que esta asimetría de poder también pone en evidencia la falta de profesionalismo del reclutador, especialmente cuando se hace un uso inadecuado de las pruebas psicológicas. Dichas prácticas pueden afectar negativamente el estado emocional y mental del postulante. En este sentido, la aplicación de instrumentos desactualizados o la realización de múltiples evaluaciones en jornadas extensas genera desgaste en los candidatos y perjudica la experiencia global del proceso de selección.

2.2.1.8. Dimensiones de la variable selección de personal.

Figura 3

Dimensiones de la variable Selección del personal



Nota. Adaptado de (Poggi y Macías, 2022)

Las dimensiones de la variable selección del personal se muestran en la figura 3.

2.2.2. Desempeño laboral.

2.2.2.1. Concepto de desempeño laboral.

El desempeño laboral se define como la manera en que el trabajador cumple con las funciones asignadas, alcanzando objetivos en términos de eficiencia, eficacia y calidad (Campbell, 1990). Borman y Motowidlo (1997) señalan que el desempeño no solo se limita a la ejecución de tareas específicas, sino que también incluye conductas contextuales y, en algunos casos, comportamientos que pueden ser contraproducentes.

En la investigación se consideran tres dimensiones del desempeño laboral:

Para Campbell y Wiernik (2015), el desempeño laboral es aquel comportamiento comprendido bajo el control de los colaboradores que contribuyen al desarrollo organizacional. De otro lado, para autores como Jacobs, Hettinger, Huang, Jeffries, Lesch, Simmons, Verma y Willetts, (2019); Murtza, Gill, Aslam y Noor, (2021); Adekiya (2023); y Santiago-Torner (2021); el desempeño laboral e"stá en el ser humano que tiene la capacidad de alcanzar la productividad en la empresa, es la persona que es capaz de con los recursos cumplir objetivos y lograr metas en la empresa" (p. 29).

2.2.2.2. Dimensión: Desempeño en la tarea.

Se refiere al cumplimiento de las actividades propias del puesto, tales como la calidad del trabajo, la productividad, el manejo de recursos y el logro de metas. Campbell (1990) plantea que este desempeño depende en gran medida de las habilidades técnicas del trabajador y de su grado de capacitación. En el sector público, la eficiencia en la tarea impacta directamente en la satisfacción del ciudadano.

2.2.2.3. Dimensión: Desempeño en el contexto:

Incluye las conductas que no forman parte directa de la tarea, pero que contribuyen al buen funcionamiento de la organización. Borman y Motowidlo (1997) llaman a esto comportamiento contextual, e incluye aspectos como cooperación, iniciativa, puntualidad, compromiso organizacional y orientación al servicio. Estas conductas son fundamentales en las instituciones públicas porque refuerzan la calidad del servicio y el clima laboral.

2.2.2.4. Comportamiento contraproducente.

Hace referencia a aquellas acciones que perjudican a la organización, como el ausentismo, la falta de responsabilidad, la resistencia al cambio o incluso actos de indisciplina. Rotundo y Sackett (2002) sostienen que el desempeño laboral debe evaluarse no solo por lo positivo, sino también por la frecuencia e impacto de las conductas que resultan perjudiciales.

Identificar y gestionar estos comportamientos es crucial para mantener la eficiencia en el sector público.

2.2.2.5. Teorías de desempeño laboral.

Para Klingner y Nalbandian (2002) las principales teorías son las siguientes:

2.2.2.5.1. Teoría de la equidad..

Según Klingner y Nalbandian (2002), en el desempeño laboral la teoría de la equidad es más un asunto de lealtad que un asunto de verdadero desempeño. Esta equidad debe ser imparcial y además dada a conocer para que la comunicación de los valores en la empresa se resalte más.

2.2.2.5.2. Teoría de las expectativas.

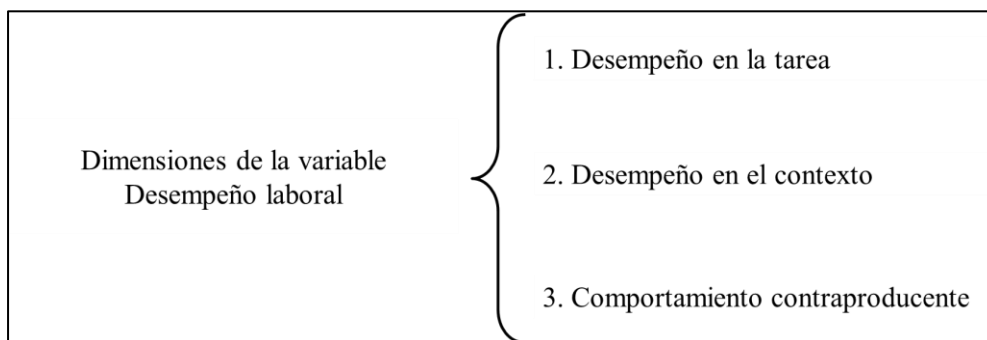
Para Vroom (1964), las expectativas radican más en las percepciones que en los hechos verdaderos del propio desempeño. Por ello el autor establece tres elementos: Expectativa, Instrumentalidad y Valencia. En la Expectativa existe una brecha entre el desempeño y la demostración del trabajo, que cuando la demostración supera al desempeño esperado se cumple con éxito ese desempeño. Mientras que, en la Instrumentalidad existe una compensación entre el desempeño y la retribución económica, de tal manera que, si el desempeño demostrado es alto, debe de ser instrumentalizado con la compensación económica de manera justa. Y en la Valencia existe una brecha entre el desempeño y el cumplimiento de la tarea, cuando la tarea cumplida genera valor elevado se establece que la tarea tiene una valía muy alta, por ende, debe ser apreciada y reconocida. Muchas veces las expresiones de reconocimiento deben ser dadas a conocer al personal de la empresa para que sirva de modelo o ejemplo entre los demás.

2.2.2.6. Dimensiones de la variable Desempeño laboral.

Las dimensiones de la variable Desempeño laboral son:

Figura 4

Dimensiones de la variable Desempeño laboral



Nota. Adaptado de (Gabini, S. y Salessi, S., 2016)

2.3. Definición de términos básicos

A continuación, se presentan las dimensiones de las variables de estudio como parte de los Estados de la cuestión o Estados del arte del marco teórico.

2.3.1. Actitud laboral.

La dimensión Actitud laboral, hace referencia al conjunto de actividades comprendidas como habilidades, destrezas y capacidades que demuestra el personal en el puesto de trabajo. Como también que demuestra el postulante en la presentación de sus documentos acreditándolo con constancias y/o certificados de experiencia o desempeño laboral.

2.3.2. Comportamiento contraproducente.

La dimensión Comportamiento contraproducente consiste en la demostración de un conjunto de actitudes (comportamiento) que demuestran antivalores, o actitudes antisociales (Sackett, 2002). Autores como Robinson y Bennett (1995) y Sackett (2002), sostienen que son comportamientos desviados de las normas, reglas y principios de la organización que afectan a los propios compañeros de trabajo. Murphy (1989) afirma que estos comportamientos llegan a ser destructivos. Koopmans, Bernards, Hildebrandt, Vet y Beek (2013), argumentan el comportamiento contraproducente se expresa en la negatividad que demuestran los trabajadores o en las acciones que causan daño.

2.3.3. Contexto.

La dimensión Contexto señala ser aquellas actitudes sobresalientes de los patrones normales en el desempeño, y que muchas veces son calificados como extraordinarios (Gabini, 2018). Constituyen actitudes positivas que evidencian muestras de colaboración, cooperación y que inclusive no son recompensados (Redondo, 2014). Mayormente se les identifica como habilidades blandas muy bien desarrolladas.

2.3.4. Perfil profesional.

La dimensión Perfil profesional es el conjunto de características que califican al personal para un determinado puesto de trabajo. Es el dominio de las capacidades que tiene el personal para demostrar un desempeño totalmente idóneo en todos los aspectos.

2.3.5. Procesos colectivos.

La dimensión Procesos personales, consiste en que el trabajador demuestra favorablemente tener el talento para el desarrollo de las relaciones interpersonales. Este talento permitirá que se trabaje en equipo o de manera colaborativa en el centro de trabajo, y que contribuye al cumplimiento de la toma de decisiones a nivel de equipos de trabajo.

2.3.6. Procesos personales.

La dimensión Procesos personales, se refiere a los aportes que el trabajador testimonia, así como a los conocimientos de las actividades personales que el candidato demuestra en la entrevista personal.

2.3.7. Tarea.

La dimensión Tarea hace referencia al propósito que tienen las funciones dentro de cada puesto de trabajo, las mismas que tienen objetivos, y que en se traducen en las obligaciones que se debe de cumplir demostrando eficiencia y eficacia en su cumplimiento. Murph,(1989), sostiene que la tarea se basa en el logro del deber y de las tareas específicas contempladas en la descripción de puesto. Por su parte, Motowidlo (2003) y Koopmans, Bernards, Hildebrandt,

Vet y Beek (2013), afirman que se relaciona con la capacidad técnica que tiene todo trabajador; y Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993), argumentan que es la combinación de habilidades técnicas y las habilidades blandas de los trabajadores.

Capítulo III: Hipótesis y Variables

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general.

Existe una relación positiva entre la Selección de personal y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.

3.1.2. Hipótesis específicas.

- Existe una relación positiva entre el Perfil profesional y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.
- Existe una relación positiva entre la Actitud y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.
- Existe una relación positiva entre los Procesos personales y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.
- Existe una relación positiva entre los Procesos colectivos y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.

3.2. Identificación de Variables

Variable independiente (X): Selección de personal.

Esta variable comprende los procesos mediante los cuales la municipalidad incorpora trabajadores idóneos para cubrir un puesto. De acuerdo con Chiavenato (2017), la selección es un filtro clave en la gestión del talento humano, pues determina la calidad del desempeño futuro. Se analizará a través de cuatro dimensiones: perfil profesional, actitud laboral, procesos personales y procesos colectivos.

Variable dependiente (Y): Desempeño laboral.

Esta variable se entiende como la medida en que los trabajadores cumplen con eficacia, eficiencia y compromiso las funciones asignadas (Campbell, 1990; Borman & Motowidlo,

1997). Se evaluará a partir de tres dimensiones: desempeño en la tarea, desempeño en el contexto y comportamiento contraproducente.

				Conocimiento de los requisitos para la preselección considerando destrezas y actitudes.	
			Procesos personales	Consideración de los aportes personales de los trabajadores en la evaluación de personal. Existencia de preguntas acerca de los aportes individuales de parte del postulante. Existencia de preguntas acerca de las actividades individuales de parte del postulante. Demostración de preparación individual para la evaluación en el proceso de selección. Inclusión de preguntas sobre los aportes personales de los postulantes.	
			Procesos colectivos	Inclusión de preguntas sobre actividades colectivas de los postulantes Demostración de destrezas en la gestión de procesos colectivos como determinantes para ganar el concurso. Conocimiento amplio de procesos colectivos para presentarse en proceso de selección	

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
			Tarea	Capacidad de hacer bien el trabajo	Cuestionario

Desempeño laboral	El desempeño laboral es aquel comportamiento comprendido bajo el control de los colaboradores que contribuyen al desarrollo organizacional. (Campbell y Wiernik, 2015).	La variable desempeño laboral se desprende en tres dimensiones.	Contexto	<p>Soluciones creativas frente a los nuevos problemas.</p> <p>Tareas laborales desafiantes.</p> <p>Asignación de nuevas tareas</p> <p>Resultados por lograr.</p> <p>Conocimientos laborales actualizados.</p> <p>Búsqueda de nuevos desafíos en el trabajo.</p> <p>Planificación del trabajo</p> <p>Habilidades laborales actualizadas.</p> <p>Participación activa en reuniones laborales.</p> <p>Planificación laboral</p>
			Comportamiento contraproducente	<p>Asuntos sin importancia en el trabajo.</p> <p>Aspectos negativos en el trabajo ante compañeros de trabajo</p> <p>Problemas en el trabajo.</p> <p>Desconcentración en el trabajo</p> <p>Aspectos negativos en el trabajo ante ajenos.</p>

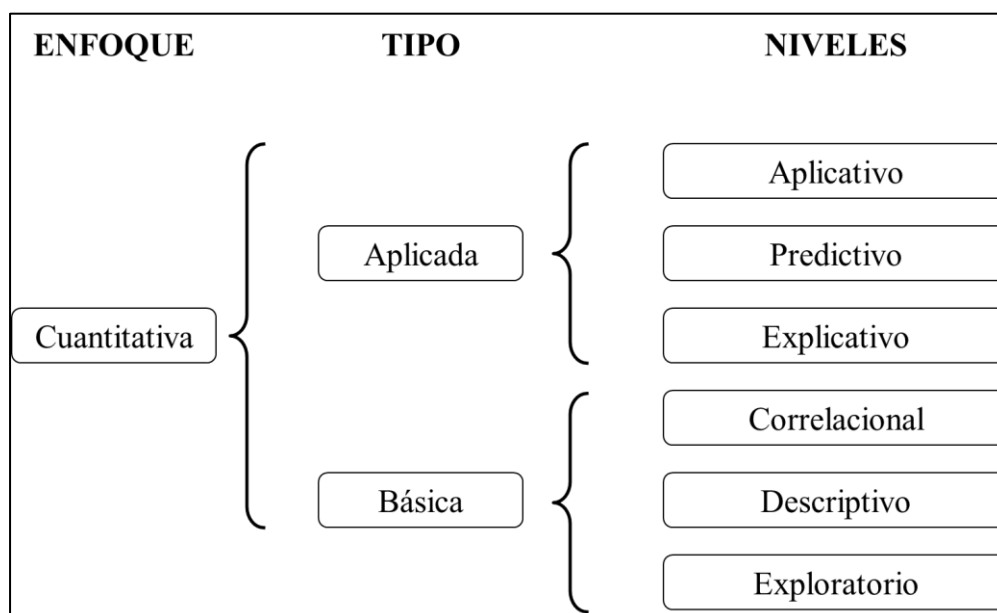
Capítulo IV: Metodología

4.1. Enfoque de la investigación.

La presente tesis se enmarca dentro del enfoque cuantitativo. De acuerdo con Hernández et al. (2019), este enfoque resulta adecuado cuando se busca medir la magnitud o frecuencia de los fenómenos y someter a prueba hipótesis (p. 6). En tal sentido, se empleó la estadística tanto descriptiva como inferencial. En la figura 5, se presenta al enfoque de investigación, a los tipos de investigación y a los niveles de investigación.

Figura 5

Enfoque, tipo y nivel de investigación



Nota. Adaptado de (Valderrama, S. y Jaimes, C., 2019)

4.2. Tipo de investigación.

La investigación se clasifica como de tipo básica. En este sentido, Tamayo (2011), citando a Pardinas (1969), señala que “la investigación pura tiene como finalidad estudiar un problema orientado exclusivamente al avance o a la simple búsqueda del conocimiento” (p. 43). En consecuencia, esta tesis expone el fundamento teórico de las variables analizadas y correlacionadas en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco, durante el año 2024.

4.3. Nivel de investigación.

La presente investigación corresponde a un nivel correlacional. Según Hernández et al. (2023), “este tipo de estudios busca identificar la relación o el grado de asociación existente entre dos o más conceptos, categorías, variables o sus dimensiones dentro de un contexto específico” (p. 109). De manera similar, Ortiz (2015) sostiene que “la investigación correlacional es un estudio de carácter descriptivo cuyo propósito es determinar el grado de relación entre dos variables” (p. 37).

4.4. Métodos de investigación.

4.4.1. Método general.

En esta tesis se utilizó como método general el método científico. De acuerdo con Bunge (1985), dicho método constituye la base de la actividad científica y posibilita alcanzar el conocimiento verdadero mediante cinco etapas fundamentales: la identificación del problema, el diseño de las técnicas para la recolección de datos, la formulación de la hipótesis, la verificación de dicha hipótesis y la elaboración de las conclusiones.

4.4.2. Métodos específicos.

Entre los métodos específicos empleados se incluyó el método comparativo, el cual facilitó establecer contrastes entre los resultados obtenidos y las tablas correspondientes, como la tabla de consistencia interna mediante el coeficiente Alfa de Cronbach y la tabla del coeficiente de correlación Rho de Spearman. El método deductivo, permitió la construcción del marco teórico desde lo general de las variables hasta lo particular de las dimensiones y los indicadores de investigación científica.

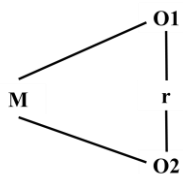
El método descriptivo, permitió describir la parte conceptual de la tesis, respetando la semántica y la sintaxis. El método hipotético-deductivo, permitió probar las hipótesis, para aceptar o rechazar las hipótesis como parte del proceso de haber empleado el método científico en la tesis.

4.6. Diseño de investigación.

El diseño de investigación empleado en esta tesis es de tipo no experimental. Según Hernández et al. (2023), en este tipo de diseño las variables no pueden ser manipuladas, sino que se analizan tal como se presentan en la realidad, permitiendo únicamente identificar la relación existente entre ellas. En complemento, Chenet (2018) señala que, dentro de este enfoque, la observación de la variable 1 y la observación de la variable 2 deben estar vinculadas entre sí, y que toda la información se obtiene a partir de una misma muestra de estudio. El autor citado corresponde a Manuel Enrique Chenet Zuta. La representación simbólica del diseño se muestra a continuación::

Figura 6.

Simbología del sub-diseño correlacional



Nota. Adaptado de (Chenet, M.E., 2018)

Dónde:

- M = Muestra
- O1 = Observación de la variable 1
- O2 = Observación de la variable 2
- r = Relación de las variables de estudio

4.7. Población y muestra.

4.7.1. Población.

La población de estudio es de 50 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco. Para Salgado-Lévano (2022), La población se entiende como “un conjunto

definido, delimitado y accesible dentro del universo, que sirve de referencia para seleccionar la muestra y al cual se pretende generalizar los resultados obtenidos” (p. 105).

4.7.2. Muestra.

4.7.3. Unidad de análisis.

La unidad de análisis es la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, región Huánuco.

4.7.4. Tamaño de la muestra.

La muestra es de tipo censal, es decir que se considera a toda la población de los 50 servidores públicos o denominado científicamente como *unidades de observación*. La muestra tiene que ser representativa (contiene elementos de la población) y confiable (tamaño de la muestra, si porque es tamaño de la población).

4.7.5. Selección de la muestra.

La muestra es de tipo censal. La muestra es de 50 *unidades de observación* que laboran en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, región Huánuco. Según Castillo (2021), la muestra censal se realiza en aquellas investigaciones que buscan una información más exacta y sobre todo a una población muy bien definida, coincidiendo con Pacori y Pacori (2019), al establecer que la muestra censal se emplea para elevar la confiabilidad de la información recolectada.

4.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.8.1. Técnicas.

La técnica empleada en esta investigación fue la encuesta. Según Ñaupas et al. (2023), la encuesta constituye una de las técnicas más adecuadas en los estudios sociales, ya que se basa en la aplicación de entrevistas estructuradas a los participantes de la muestra mediante un cuestionario uniforme.

4.8.2. Instrumentos.

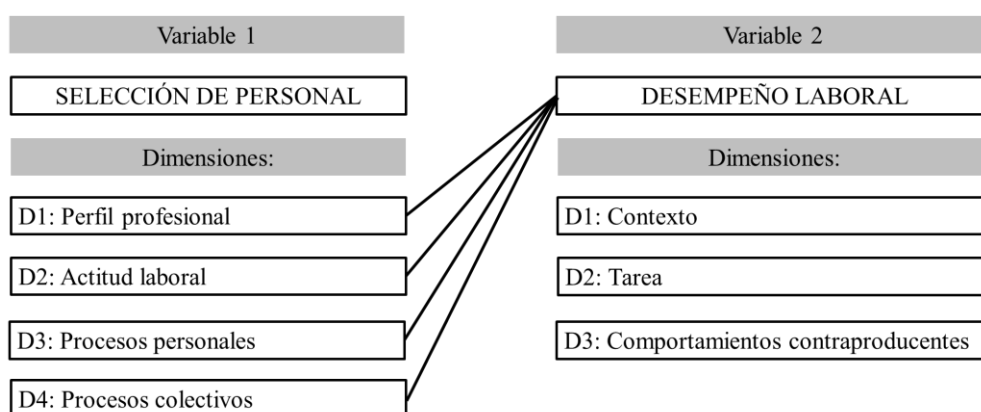
El instrumento que se utilizó fue el cuestionario. Ñaupas et al., (2023) el “cuestionario es un instrumento utilizado en la aplicación de la técnica de encuesta y la entrevista” (p. 325).

4.8.3. Diseño del instrumento.

Para formular los problemas específicos, los objetivos específicos y las hipótesis específicas, se consideró al modelo relacional por variable:

Figura 7

Modelo relacional por variable



4.8.4. Validez del instrumento.

Para la validez de Contenido se contó la participación de jueces expertos:

Tabla 2

Relación de jueces expertos

Apellidos y nombres	DNI	Grado	Calificación
Cairampoma Espinoza, Ricardo	19909903	Mag. Administración	Válido
Monge Cortijo, Jorge Luis	08735801	Mag. Administración Estratégica	Válido
Rojas Hidalgo, Ninoska Omayra	20027668	Mag. Administración	Válido

Las fichas de validez de Contenido se adjuntan en la sección Apéndices.

4.8.5. Confiabilidad del instrumento.

Para la confiabilidad de los cuestionarios, se necesitó del uso del coeficiente de Alpha de Cronbach.

Donde:

K = Numero de ítems

S^2_i = Varianza de cada ítem

S^2_t = Varianza de la suma de los ítems-

Figura 8

Fórmula de la confiabilidad según Alpha de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Tabla 3

Confiabilidad interna de los instrumentos de investigación

Cuestionarios	Resultado	Calificación
Selección del personal	.855	Confiabilidad alta
Desempeño laboral	.817	Confiabilidad alta

Tabla 4

Escala de confiabilidad de Alpha de Cronbach

ESCALAS	CATEGORÍAS
$r = 1$	Confiabilidad perfecta
$0.90 < r < 0.99$	Confiabilidad muy alta
$0.70 < r < 0.89$	Confiabilidad alta
$0.60 < r < 0.69$	Confiabilidad aceptable
$0.40 < r < 0.59$	Confiabilidad moderada
$0.30 < r < 0.39$	Confiabilidad baja
$0.10 < r < 0.29$	Confiabilidad muy baja
$0.01 < r < 0.09$	Confiabilidad despreciable
$r = 0$	Confiabilidad nula

Nota. Adaptado de (Chenet, M. E. y Oseda, D., 2012)

La variable Selección del personal, alcanzó la confiabilidad de 0,855 de valor que, según la tabla de Alpha de Cronbach, mientras que la variable Desempeño laboral llegó a 0,817 de valor. Cuyo resultado es de una confiabilidad alta. A continuación, se presenta la tabla de confiabilidad interna según Alpha de Cronbach.

Capítulo V. Resultados

5.1. Descripción del trabajo de campo.

Durante el mes de febrero del presente año se llevó a cabo la recolección de datos correspondientes al período 2024, relacionados con la selección de personal y el desempeño laboral. Para ello, se aplicaron dos cuestionarios dirigidos al responsable de la oficina de personal de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca. Posteriormente, se procedió a la tabulación, clasificación, selección e interpretación de la información obtenida, con el fin de elaborar su presentación estadística.

La tesis presenta la estadística descriptiva con la exposición de las tablas de distribución de frecuencia y con las tablas de los coeficientes para la prueba de normalidad, y las pruebas de las hipótesis.

5.2. Presentación de resultados

5.2.1. Estadística Descriptiva.

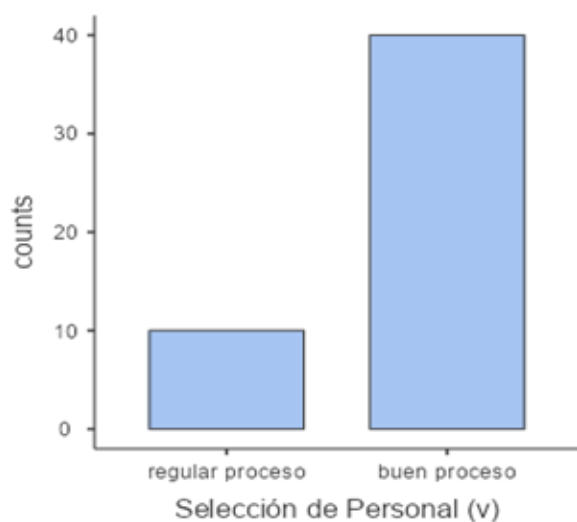
Tabla 5

Variable Selección de Personal

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
Regular proceso	10	20.0 %	20.0 %
Buen proceso	40	80.0 %	100.0 %

Nota. Adaptado de Base de datos con respuesta de los trabajadores de la Municipalidad de Pillco Marca.

La tabla 5 muestra que la gran mayoría de los encuestados (80 %) considera que el proceso de selección de personal en la municipalidad es bueno. Esto sugiere que el sistema actual de selección cuenta con una percepción favorable por parte de los trabajadores, posiblemente por su transparencia, meritocracia o eficiencia. Si el proceso de selección es percibido como bueno, esto podría estar vinculado con una mayor motivación, confianza institucional y desempeño de los trabajadores, lo cual sería coherente con el objetivo de la investigación.

Figura 9*Histograma de la variable Selección del personal***Tabla 6***Dimensión 1: Perfil profesional*

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
Regular	6	12.0 %	12.0 %
Alto	44	88.0 %	100.0 %

Nota: Base de datos con respuesta de los trabajadores de la Municipalidad de Pillco Marca

La tabla 6 indica que el 88 % de los trabajadores percibe un nivel alto en la dimensión Perfil Profesional vinculada al proceso de selección de personal, mientras que solo un 12 % lo considera regular. Este hallazgo permite concluir que la Municipalidad ha logrado avances significativos en profesionalizar sus procesos de incorporación de talento humano, evidenciando que las competencias, formación y experiencia de los trabajadores están bien alineadas con las funciones que desempeñan; indica un esfuerzo institucional por garantizar procesos transparentes, normados y abiertos, lo que refuerza la confianza en la administración municipal y reduce riesgos de favoritismo o arbitrariedad.

Tabla 7*Dimensión 2: Actitud laboral*

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
Baja	1	2.0 %	2.0 %
Media	39	78.0 %	80.0 %
Alta	10	20.0 %	100.0 %

Nota: Base de datos con respuesta de los trabajadores de la Municipalidad de Pillco Marca

La tabla 7 demuestra que la dimensión actitud laboral en la Municipalidad de Pillco Marca, es un criterio reconocido, pero aún no consolidados en los procesos de selección personal, dado que el 78 % de nivel media refleja un estado de avance parcial, existen esfuerzos por considerar las actitudes y destrezas de los postulantes, pero sin mecanismos técnicos sólidos, permanentes o estandarizados. El 20 % que valora positivamente (nivel alto) evidencia que algunas unidades o procesos pueden estar aplicando buenas prácticas, aunque no de forma generalizada y el 2 % de nivel bajo es marginal, pero alerta sobre casos en los que estos criterios pueden estar completamente ausentes, lo cual comprometería la equidad del proceso.

Tabla 8*Dimensión 3: Procesos personales*

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
Media	9	18.0 %	18.0 %
Alta	41	82.0 %	100.0 %

Nota: Base de datos con respuesta de los trabajadores de la Municipalidad de Pillco Marca

La tabla 8 permite ilustrar que el alto porcentaje (82 %) en nivel alto indica que el proceso de selección reconoce y valora significativamente la experiencia, logros y contribuciones previas de los postulantes. Esto fortalece la meritocracia y permite identificar perfiles con capacidad comprobada de aportar valor al puesto y a la institución. Además, contribuye a mejorar el desempeño laboral posterior, ya que selecciona a personas con iniciativa, autogestión y compromiso previo.

Tabla 9*Dimensión 4: Procesos colectivos*

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
Baja	2	4.0 %	4.0 %
Media	13	26.0 %	30.0 %
Alta	35	70.0 %	100.0 %

Nota. Base de datos con respuesta de los trabajadores de la Municipalidad de Pillco Marca

La tabla 9, se puede apreciar que el 70.0% de los encuestados perciben que el nivel de aplicación de estos criterios es alto. Esto refleja que los procesos de selección en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca están estructurados para valorar significativamente las competencias colectivas de los postulantes, lo cual es coherente con las exigencias de la gestión pública, que enfatiza el trabajo en equipo, la inteligencia colaborativa y la toma de decisiones compartidas. Y un 26.0% ubica esta dimensión en un nivel medio, lo que sugiere que, si bien existen esfuerzos por incorporar criterios colectivos, en algunos procesos podrían persistir brechas metodológicas o una falta de estandarización en los instrumentos de evaluación utilizados. Finalmente, solo el 4.0% percibe un nivel bajo, lo cual representa una proporción poco significativa, pero que debe considerarse para efectos de mejora continua. Este pequeño grupo podría haber estado expuesto a experiencias específicas en donde los aspectos colectivos no fueron debidamente valorados durante el proceso de selección.

Tabla 10*Variable 2: Desempeño laboral*

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
Regular desempeño	4	8.0 %	8.0 %
Alto desempeño	46	92.0 %	100.0 %

Nota: Base de datos con respuesta de los trabajadores de la Municipalidad de Pillco Marca

En la tabla 10, se aprecia que los resultados son altamente positivos: el 92 % de los trabajadores presentan un alto desempeño laboral, lo que implica que el capital humano de la

Municipalidad de Pillco Marca es funcional, comprometido y competente en el ejercicio de sus funciones. Este hallazgo respalda que una selección adecuada de personal influye directamente en la calidad del desempeño posterior. Desde una perspectiva de gestión pública moderna, este resultado fortalece la imagen institucional y abre posibilidades para avanzar hacia una cultura de alto rendimiento, calidad en el servicio y mejora continua. Sin embargo, el 8 % con desempeño regular aún debe ser considerado como foco de mejora, a través de planes de fortalecimiento de capacidades o monitoreo.

Figura 10

Histograma de la variable Desempeño laboral

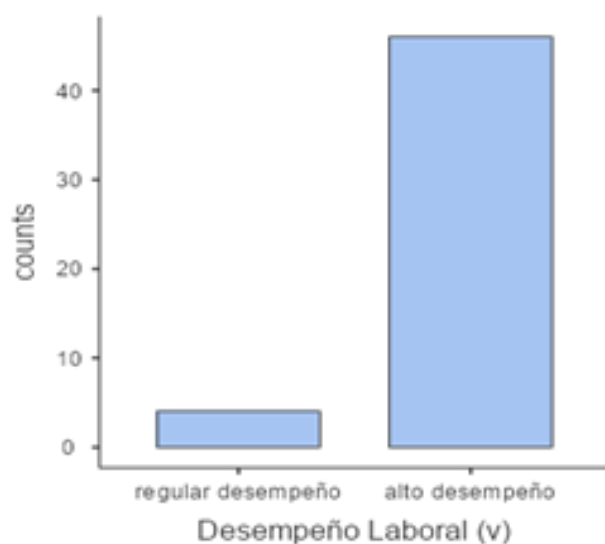


Tabla 11

Desempeño laboral según el sexo de los trabajadores

Desempeño Laboral (v)	Femenino	Masculino
Regular desempeño	0	4
Alto desempeño	24	22

En la tabla 11, se aprecia que del 48% de la muestra de estudio está conformada por el personal de sexo femenino, mientras que el 52% está integrado por personal del sexo

masculino; de los cuales, el 100% del personal femenino tiene un alto desempeño laboral; entre tanto, el 84.6% del personal masculino alcanzó el alto desempeño laboral, seguido del 15.4% logró el regular desempeño laboral.

Figura 11

Histograma del Desempeño laboral según sexo

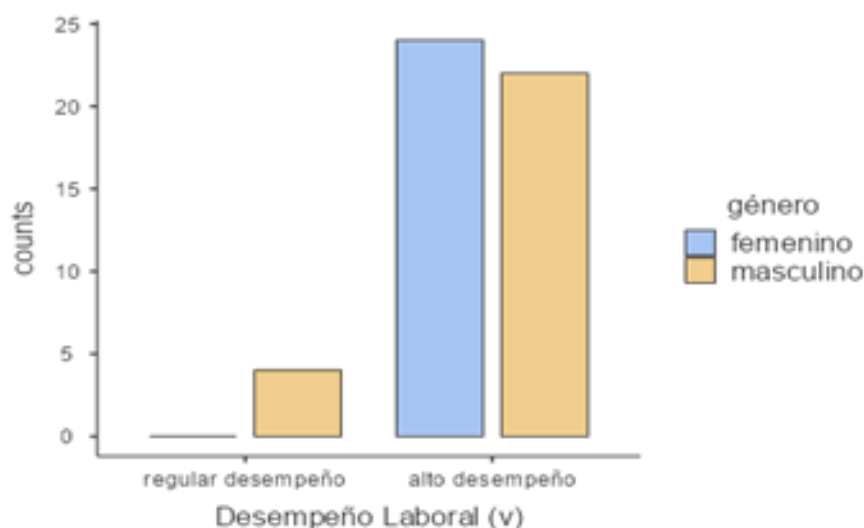


Tabla 12

Dimensión 1: Desempeño en la tarea

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
Media	3	6.0 %	6.0 %
Alta	47	94.0 %	100.0 %

Nota: Base de datos con respuesta de los trabajadores de la Municipalidad de Pillco Marca

La tabla 12 indica que en la dimensión Desempeño en la Tarea el 94 % de los trabajadores se ubican en un nivel alto, lo que evidencia que el personal cumple eficientemente con sus tareas y muestra un grado elevado de compromiso institucional. Solo el 6 % se ubica en un nivel medio, lo que es un porcentaje marginal que puede ser abordado mediante planes de mejora.

Tabla 13*Dimensión 2: Desempeño en el contexto*

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
Regular	23	46.0 %	46.0 %
Alto	27	54.0 %	100.0 %

Nota: Base de datos con respuesta de los trabajadores de la Municipalidad de Pillco Marca

La tabla 13 señala que los datos muestran que el 54 % de los trabajadores presentan un alto desempeño en el contexto, mientras que el 46 % solo alcanza un nivel regular, lo que indica una división significativa en la calidad del compromiso organizacional. Aunque más de la mitad muestra una actitud destacable, una proporción importante requiere mejoras en habilidades blandas y participación institucional.

Tabla 14*Dimensión 3: Comportamiento contraproducente*

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
Media	9	18.0 %	18.0 %
Alta	41	82.0 %	100.0 %

Nota: Base de datos con respuesta de los trabajadores de la Municipalidad de Pillco Marca

La tabla 14 refiere que un 82 % del personal exhibe un comportamiento contraproducente en un nivel alto, mientras que un 18 % lo presenta en nivel medio. Esto pone en evidencia una debilidad estructural en la gestión del capital humano de la municipalidad. Este tipo de conductas no solo afectan el desempeño individual, sino que perjudican gravemente los procesos colectivos y la gobernabilidad institucional, situación que debe ser abordada con prioridad.

5.2.2. Estadística Inferencial.

Prueba de normalidad

Tabla 15*Prueba de normalidad*

Pruebas de normalidad			
VARIABLES	Shapiro Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Selección de personal	,917	50	,002
Desempeño laboral	,908	50	,001

Fuente: SPSS.

La tabla 15, presenta la prueba de normalidad dando como resultado que la significancia para la variable Selección de personal es de 0,002 y para la variable Desempeño laboral es de 0,001, demostrando que los datos no tienen una distribución normal y que; por tanto, se deba de probar hipótesis con un estadígrafo no paramétrico, que en este caso vino a ser el coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

Tabla 16*Tabla del coeficiente de correlación de Rho de Spearman*

VALORES	INTERPRETACIÓN (Coeficiente de Spearman)
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90 a -0.99	Correlación negativa muy fuerte
-0.75 a -0.89	Correlación negativa fuerte
-0.50 a -0.74	Correlación negativa media
-0.25 a -0.49	Correlación negativa débil
-0.10 a -0.24	Correlación negativa muy débil
-0.09 – +0.09	No existe correlación
+0.10 a +0.24	Correlación positiva muy débil
+0.25 a +0.49	Correlación positiva débil
+0.50 a +0.74	Correlación positiva media
+0.75 a +0.89	Correlación positiva fuerte
+0.90 a +0.99	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Oseda, Hurtado, Chávez y Navarro (2018, p. 114).

5.3. Contratación de hipótesis.

Definición del nivel de significancia

- 95% de Confiabilidad
- 05% de Margen de error

Determinación del estadístico de prueba: Coeficiente de correlación Spearman.

Determinación de los parámetros de aceptación y de rechazo

- Si p – valor $<0,05$ se acepta la hipótesis alterna.
- Si p – valor $>0,05$ se rechaza la hipótesis alterna.

5.3.1. Contratación de hipótesis general.

Formulación de la hipótesis

- H1: Existe una relación positiva entre la Selección de personal y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.
- H0: No, existe una relación positiva entre la Selección de personal y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.

Cálculo del estadígrafo de prueba a partir del dato muestral

Tabla 17

Correlación: Selección de personal y Desempeño laboral

		Selección de Personal	Desempeño Laboral
Selección de Personal	Spearman's rho	—	
	p-value	—	
Desempeño Laboral	Spearman's rho	0.776	—
	p-value	< .001***	—
N	50		

Nota: Base de datos con respuesta de los trabajadores de la Municipalidad de Pillco Marca

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

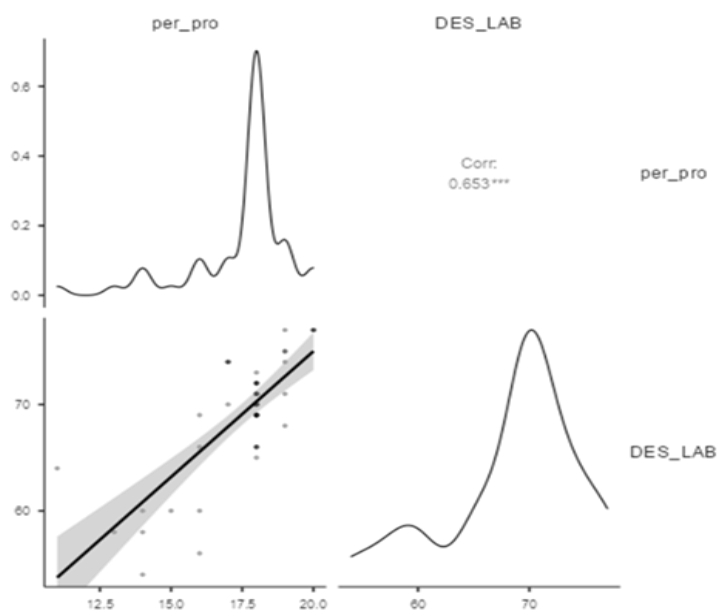
Conclusión estadística

Los resultados evidencian una correlación positiva, fuerte y altamente significativa entre las variables Selección de personal y Desempeño Laboral, con un intervalo de confianza estrecho, lo cual indica precisión estadística en los resultados.

A partir de estos resultados, se descarta la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1). Esto permite concluir que el fortalecimiento de los procesos de selección de personal se relaciona de manera directa con un mejor desempeño laboral por parte de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

Figura 12

Diagrama de dispersión entre SP y DL



5.3.2. Contratación de hipótesis específica 1.

Formulación de la hipótesis

- H_1 : Existe una relación positiva entre el Perfil profesional y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.

- H0: No, existe una relación positiva entre el Perfil profesional y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.

Cálculo del estadígrafo de prueba a partir del dato muestral

Tabla 18

Correlación: Perfil profesional y Desempeño laboral

		Dimensión 1: Perfil profesional	Variable 2: Desempeño Laboral
Perfil profesional	Spearman's rho	—	
	p-value	—	
Desempeño Laboral	Spearman's rho	0.653***	—
	p-value	< .001	—

Nota: Base de datos con respuesta de los trabajadores de la Municipalidad de Pillco Marca

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Conclusión estadística

Los resultados del análisis de correlación de Spearman muestran que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el perfil profesional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca ($\rho = 0.653$, $p < .001$). Esto indica que, a mayores niveles de adecuación del perfil profesional al puesto de trabajo, mejor es el desempeño laboral reportado.

Dado que el valor ($p < .001$), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1 con un nivel de confianza del 99.9 %, lo que otorga alta robustez estadística a los hallazgos.

5.3.3. Contrastación de hipótesis específica 2.

Formulación de la hipótesis

- H1: Sí, existe una relación positiva entre la Actitud laboral y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.

- H0: No, existe una relación positiva entre la Actitud laboral y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.

Cálculo del estadígrafo de prueba a partir del dato muestral

Tabla 19

Correlación: Actitud laboral y Desempeño laboral

		Dimensión 2	Variable 2:
		Perfil profesional	Desempeño Laboral
Perfil profesional	Spearman's rho	—	
	p-value	—	
Desempeño Laboral	Spearman's rho	0.598***	—
	p-value	< .001	—

Nota. Base de datos con respuesta de los trabajadores de la Municipalidad de Pillco Marca

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Conclusión estadística

El resultado de la prueba de hipótesis mediante del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual 0.598 se observa entre la actitud y el desempeño laboral. Este valor indica una correlación positiva moderadamente fuerte. Es decir, a medida que la actitud laboral aumenta, también tiende a aumentar el desempeño laboral.

Valor p (p-value): Un valor $p < .001$ indica que la correlación encontrada es estadísticamente significativa. Esto significa que es muy poco probable que la relación observada entre la actitud y el desempeño laboral se deba al azar. Los cuatro asteriscos (**) refuerzan la alta significancia estadística. Tamaño de la muestra (N): Se utilizaron 50 datos en este análisis. Por lo tanto, indica una relación positiva y estadísticamente significativa entre la actitud y el desempeño laboral. Una actitud laboral más positiva se asocia con un mejor desempeño laboral.

5.3.4. Contratación de hipótesis específica 3.

Formulación de la hipótesis

- H1: Sí, existe una relación positiva entre los Procesos personales y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.
- H0: No, existe una relación positiva entre los Procesos personales y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.

Cálculo del estadígrafo de prueba a partir del dato muestral

Tabla 20

Correlación: Procesos personales y Desempeño laboral

		Dimensión 3: Procesos personales	Variable 2: Desempeño Laboral
Procesos personales	Spearman's rho	—	
	p-value	—	
Desempeño Laboral	Spearman's rho	0.851***	—
	p-value	< .001	—

Nota. Base de datos con respuesta de los trabajadores de la Municipalidad de Pillco Marca

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Conclusión estadística

El resultado de la prueba de hipótesis mediante del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual 0,851, indica una correlación positiva muy fuerte entre los procesos personales y el desempeño laboral. Esto significa que a medida que los procesos personales mejoran o se optimizan, el desempeño laboral tiende a aumentar significativamente. Valor p (p-value): El valor p < .001 indica que la correlación es estadísticamente significativa. Es extremadamente improbable que esta fuerte correlación se deba al azar. Los tres asteriscos (*) confirman esta alta significancia. Tamaño de la muestra (N): El análisis se basó en una muestra de 50 participantes (N=50). La tabla evidencia una relación positiva y altamente significativa

entre los procesos personales y el desempeño laboral. Mejorar los procesos personales se asocia con un aumento sustancial en el desempeño laboral, según los datos analizados.

5.3.5. Contrastación de hipótesis específica 4.

Formulación de la hipótesis

- H1: Sí, existe una relación positiva entre los Procesos colectivos y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.
- H0: No, existe una relación positiva entre los Procesos colectivos y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.

Cálculo del estadígrafo de prueba a partir del dato muestral

Tabla 21

Correlación: Procesos colectivos y Desempeño laboral

		Dimensión 4: Procesos colectivos	Variable 2: Desempeño Laboral
Procesos colectivos	Spearman's rho	—	
	p-value	—	
Desempeño Laboral	Spearman's rho	0.616	—
	p-value	< .001	—

Nota: Base de datos con respuesta de los trabajadores de la Municipalidad de Pillco Marca

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Conclusión estadística

El resultado de la prueba de hipótesis mediante del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual 0,616, indica una correlación positiva moderadamente fuerte entre los procesos colectivos y el desempeño laboral. Esto sugiere que a medida que los procesos colectivos mejoran, también tiende a mejorar el desempeño laboral.

Valor p (p-value): Un valor $p < .001$ indica que la correlación es estadísticamente significativa. Es muy improbable que esta correlación se deba al azar. Tamaño de la muestra (N): El análisis se realizó con una muestra de 50 participantes ($N = 50$).

Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre los procesos colectivos y el desempeño laboral. Según esta muestra, el mejoramiento de los procesos colectivos se asocia con un mejor desempeño laboral.

5.4. Discusión de resultados.

En la tesis se trabajó con dos variables principales: Selección de personal y Desempeño laboral. El propósito central fue establecer la relación existente entre ambas variables en los trabajadores del distrito municipal de Pillco Marca, en la región Huánuco. Los resultados mostraron un coeficiente de correlación de 0.776, calculado mediante el coeficiente de rango Rho de Spearman. De acuerdo con los valores de referencia de esta tabla de correlación, dicho coeficiente indica una asociación positiva y considerable entre las variables estudiadas. La relación alcanzada fue de valor correlación positiva fuerte, del cual se desprende que las autoridades de la indicada municipalidad han tenido el criterio más pertinente para los procesos de selección del personal en los últimos años.

Como los resultados arrojaron una correlación positiva fuerte ($Rho = 0,776$), lo que evidencio que, en la medida en que los procesos de selección se desarrollan con criterios adecuados, el desempeño de los trabajadores se incrementa de manera significativa. Este hallazgo coincide con el metaanálisis clásico de Schmidt y Hunter (1998), quienes concluyeron que los métodos estructurados de selección predicen de manera confiable el rendimiento laboral. Asimismo, se relaciona con lo expuesto por Kristof-Brown (2005), quien sostiene que un mayor ajuste persona–puesto se traduce en mejores resultados de desempeño.

De manera convergente, investigaciones previas en el Perú también respaldan estos hallazgos. León (2020) señaló que la selección rigurosa permite incorporar trabajadores

responsables y eficientes en la gestión municipal. Barrientos y Moreno (2022), en la Municipalidad Provincial de Huamanga, hallaron también una correlación directa entre selección y desempeño, lo que demuestra la vigencia de esta relación en contextos municipales. Mío (2022), en Lambayeque, encontró un 80,7% de relación entre ambas variables, lo que refuerza la idea de que la selección constituye un factor determinante para el éxito laboral en el sector público.

De la misma manera se aprecia que los desempeños laborales de los trabajadores del referido municipio destacan en sus labores. Por lo tanto, la hipótesis general que hace referencia a la existencia de una relación positiva entre la Selección de personal y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco, en el año 2024 es confirmada. Este resultado coincide de manera convergente con el estudio de (León, 2020), al comprobarse que es de gran importancia la selección del personal cuando se trata de que las personas han de cumplir funciones en que se requiere de una alta responsabilidad. Además de coincidir convergentemente con la investigación realizada por (Barrientos y Moreno, 2022) al demostrar que en la Municipalidad Provincial de Huamanga, presenta una correlación directa entre la selección de personal y el desempeño laboral, en el estudio que pertenece al año 2022, y también coincide con del estudio realizado de (Mío, 2022) en una municipalidad distrital de la región Lambayeque, donde el alto el porcentaje de relación, sobre todo de la selección del personal que alcanza el 80.7%.

Asimismo, se tuvo como objetivo específico 1, determinar la relación entre el Perfil profesional y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco, y el resultado fue de 0,653 de correlación positiva media. Este resultado también asume que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca han sido seleccionados por tener el dominio del conocimiento cabal de cada una de sus responsabilidades y por ello calza la relación entre haberse seleccionado a funcionarios, a

trabajadores que posean del perfil profesional con el diseño del puesto de trabajo, convirtiéndose en un escenario muy favorable para que la experiencia de los trabajadores se demuestre en cada tarea asumida. Y no solo, trasciende la selección misma del proceso indicado, sino también que hace referencia a la frecuencia de la evaluación del desempeño que se realiza en el centro laboral.

El resultado obtenido fue una correlación positiva media ($Rho = 0,653$), lo que significa que el perfil profesional influye de manera importante en el rendimiento de los trabajadores. Esto indica que la municipalidad ha priorizado en gran medida la contratación de personas con conocimientos y experiencias acordes al puesto. Coincide con los aportes de Robbins y Judge (2019), quienes señalan que los perfiles bien definidos reducen la improvisación en la contratación y aseguran una mayor correspondencia entre las capacidades del trabajador y las demandas del cargo.

Además, estudios en el contexto peruano, como el de Huamán (2018) en la Municipalidad Provincial de Huancayo, también concluyen que la claridad en el perfil profesional permite obtener un mejor desempeño, especialmente en áreas sensibles como atención al ciudadano. Por lo tanto, la coincidencia con estudios previos confirma que la adecuada definición del perfil profesional es una herramienta estratégica para elevar los estándares laborales.

La tesis igualmente consideró como objetivo específico 2: determinar la relación entre la Actitud laboral y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco, obteniéndose el resultado de 0,598 de correlación positiva media. Al respecto Louffat, E., (2010) y Louffat, E., (2016) señala que la actitud organizacional está integrada de la actitud y que tanto las empresas u organizaciones al igual que los trabajadores deben confluir con intereses comunes acerca de la práctica de competencias, porque por un lado la empresa busca trabajadores que desarrollen competencias organizacionales para llegar

a la productividad organizacional y de la otra parte el trabajador adquiere mayor competencia personal para llegar a la productividad personal. Ya en la década de los años noventa Simone Aubrun y Roselyne Orofiamma en una publicación francesa hacía referencia a que las competencias de las actitudes estaban agrupadas con las competencias profesionales, creativas, existencias y éticas (Barrón-Tirado, M., 2009). Falta una coincidencia

Siendo la correlación positiva media, nos muestra que la actitud laboral sí se relaciona con el desempeño, aunque en menor medida que otras dimensiones. Estos resultados se respaldan en Louffat (2010, 2016), quien sostiene que la actitud organizacional es un componente clave de las competencias, ya que integra valores, motivaciones y disposición hacia la productividad tanto organizacional como personal.

De igual modo, Barrón-Tirado (2009) explica que las competencias de las actitudes incluyen aspectos creativos, éticos y existenciales, los cuales influyen en la calidad del trabajo realizado. Estos hallazgos permiten afirmar que, aunque la actitud laboral no es la dimensión más fuerte en la correlación, sí constituye un factor esencial para garantizar un rendimiento sostenido en las instituciones municipales.

En la misma perspectiva, se propuso como objetivo específico 3, determinar la relación entre los Procesos personales y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco, obteniéndose el resultado fue de 0,851 de correlación positiva fuerte. Este resultado es el que responde a la hipótesis que se menciona como que existe una relación positiva entre los Procesos personales y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco, y en la que se enfatiza que a medida que los procesos personales mejoran o se optimizan, el desempeño laboral tiende a aumentar significativamente, así como que la mejora de los procesos personales guarda relación con un aumento sustancial en el desempeño laboral.

Este objetivo obtuvo el resultado más alto ($Rho = 0,851$, correlación positiva fuerte), lo cual nos indica que la forma en que se aplican los procesos individuales (entrevistas, pruebas, evaluaciones) es un factor decisivo en el desempeño laboral. Este hallazgo coincide con Arthur et al. (2003), quienes demostraron que los assessment centers y pruebas estandarizadas son predictores sólidos del desempeño futuro.

En el Perú, Rojas (2019) también concluyó que en el Gobierno Regional del Cusco los procesos individuales de selección, cuando se aplican con rigor técnico, repercuten directamente en la productividad y en el compromiso de los trabajadores. Estos resultados, tanto internacionales como nacionales, refuerzan la conclusión de que la optimización de los procesos personales dentro de la selección de personal es determinante para lograr altos niveles de rendimiento.

Finalmente, se estimó el objetivo específico 4, determinar la relación entre los Procesos colectivos y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco, dando como resultado la correlación de 0,616 siendo de una correlación positiva media. Este resultado indica que el mejoramiento de los procesos colectivos está muy directamente relacionado no solo con el desempeño laboral, sino con el mejor desempeño laboral realizado, toda vez que se trabaja en equipo y se demuestra que existe una estrecha articulación entre los conocimientos, las habilidades y las actitudes.

Como el resultado fue una correlación positiva media ($Rho = 0,616$). Este valor evidencia que el trabajo grupal en los procesos de selección, como las dinámicas colectivas o simulaciones, influye en el desempeño, especialmente en aspectos de colaboración y coordinación. De acuerdo con Borman y Motowidlo (1997), el desempeño contextual —que incluye cooperación y trabajo en equipo— depende en gran parte de cómo el trabajador ha sido evaluado en contextos colectivos.

En investigaciones más recientes, González y Aguilar (2019) en México también encontraron que la inclusión de dinámicas grupales en la selección permite identificar competencias como liderazgo y comunicación, que luego se traducen en un mejor desempeño colectivo. A nivel local, Flores (2022), en la Municipalidad Distrital de Amarilis, corroboró que los procesos colectivos mejor gestionados fortalecen la cohesión de los equipos de trabajo.

Conclusiones

1. La investigación confirma que la selección de personal está estrechamente relacionada con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, alcanzando una correlación positiva fuerte ($Rho = 0,776$). Esto significa que la forma en que se ejecutan los procesos de selección influye directamente en la productividad, el compromiso y la calidad del servicio de los trabajadores. En términos prácticos, se demuestra que una gestión de recursos humanos basada en criterios técnicos y meritocráticos contribuye a fortalecer la eficiencia institucional.

2. El perfil profesional mostró una correlación positiva media con el desempeño laboral ($Rho = 0,653$), lo que evidencia que contar con trabajadores cuya formación y experiencia se ajustan a los requisitos del puesto mejora de manera considerable su rendimiento. No obstante, este hallazgo también refleja que el perfil profesional, por sí solo, no garantiza un desempeño sobresaliente, siendo necesario complementarlo con procesos de capacitación y actualización que respondan a las demandas cambiantes de la gestión pública.

3. La actitud laboral presentó una correlación positiva media ($Rho = 0,598$), indicando que la motivación, el compromiso y la disposición de los trabajadores hacia su labor influyen en el desempeño. Aunque esta relación no es tan fuerte como la de otras dimensiones, deja en claro que la actitud constituye un factor clave para mantener un clima organizacional positivo y orientado al servicio ciudadano. Este hallazgo resalta la importancia de que la municipalidad implemente estrategias de motivación y reconocimiento que fortalezcan las actitudes favorables de su personal.

4. Los procesos personales obtuvieron la correlación más alta con el desempeño laboral ($Rho = 0,851$, positiva fuerte), lo que demuestra que las evaluaciones individuales, las entrevistas y las pruebas aplicadas con rigor son determinantes en la productividad de los trabajadores. Este resultado confirma que invertir en instrumentos técnicos y objetivos de

selección no es un gasto, sino una estrategia que garantiza la eficiencia y el compromiso del personal en el sector público.

5. Los procesos colectivos evidenciaron una correlación positiva media con el desempeño laboral ($Rho = 0,616$), lo que indica que las dinámicas grupales y de interacción en la selección contribuyen al desarrollo de competencias colaborativas como el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo. Este hallazgo pone de manifiesto que, en el ámbito municipal, reforzar los procesos colectivos de evaluación permite prever de mejor manera la capacidad del trabajador para integrarse en equipos de trabajo y responder a las necesidades de la ciudadanía.

Recomendaciones

Se recomienda a las autoridades de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco, las siguientes recomendaciones:

1. Fortalecer los métodos de selección bajo un enfoque meritocrático y normativo. Se recomienda que la Municipalidad Distrital de Pillco Marca revise y actualice sus procesos de selección de personal, alineándolos a lo dispuesto en la Ley del Servicio Civil (Ley N.º 30057) y a las directivas de SERVIR. Esto implica actualizar los perfiles de puesto, incorporar pruebas técnicas y psicométricas validadas, así como capacitar a los responsables de recursos humanos en técnicas modernas de selección. Con ello, se garantizará la incorporación de candidatos idóneos, minimizando riesgos de favoritismo o rotación temprana.

2. Impulsar programas de desarrollo profesional continuo. El hallazgo de una correlación positiva entre perfil profesional y desempeño evidencia la importancia de la formación permanente. Se recomienda diseñar un Plan de Capacitación Anual que responda a las necesidades de la municipalidad, incluyendo diplomados, cursos virtuales y talleres especializados en gestión pública. Asimismo, implementar políticas de línea de carrera interna fomentará que los trabajadores vean en la institución un espacio de crecimiento profesional y personal, reduciendo la rotación y elevando la motivación.

3. Promover una cultura institucional positiva que fortalezca la actitud laboral. Dado que la actitud laboral incide en el desempeño, se recomienda desarrollar programas de clima organizacional y motivación laboral, propios de una entidad pública, tales como reconocimientos a la productividad, comunicación interna más efectiva y espacios de integración entre las distintas áreas. Una gestión pública eficiente no solo depende de competencias técnicas, sino también de actitudes que refuercen el compromiso y la orientación al ciudadano.

4. Optimizar los procesos personales de selección y gestión del desempeño. La correlación fuerte hallada entre procesos personales y desempeño indica que las evaluaciones individuales son determinantes. Se sugiere implementar herramientas estandarizadas de evaluación por competencias, entrevistas estructuradas y pruebas situacionales, priorizando siempre la transparencia y la objetividad. Además, se recomienda institucionalizar un sistema periódico de evaluación del desempeño, acorde con los lineamientos de SERVIR, de manera que cada trabajador reciba retroalimentación clara y orientada a la mejora.

5. Consolidar los procesos colectivos como estrategia de fortalecimiento organizacional. La correlación positiva entre procesos colectivos y desempeño muestra que la capacidad de trabajar en equipo es crucial. En este sentido, la municipalidad debe promover espacios interdepartamentales de coordinación, actividades de *team building* y capacitaciones en trabajo colaborativo, liderazgo y resolución de conflictos. También se recomienda establecer metas conjuntas entre áreas, lo que permitirá que la organización avance de manera integrada y coherente en el cumplimiento de sus funciones al servicio de la ciudadanía.

Referencias

- Adekiya. (2023). Inseguridad laboral percibida y desempeño de la tarea: qué aspecto del desempeño está relacionado con qué faceta de la inseguridad laboral. *Concurrent Psychology*. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04408-4>
- Barrientos y Moreno. (2022). *Proceso de selección de personal y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga - 2022*. Tesis , Universidad César Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/98561/Barrientos_RCC-Moreno_OM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barrón-Tirado, M. (2009). Docencia universitaria y competencias didácticas. *Perfiles Educativos*, Vol. 31, (Núm. 125). Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v31n125/v31n125a6.pdf>
- Bunge, M. (1985). *La ciencia, su método y su filosofía*. Ediciones Populares S.A.
- Campbell y Wiernik. (2015). El modelado y evaluación del desempeño laboral. *Revista de Psicología Organizacional y Comportamiento Organizacional*, Vol. 1(Núm. 2), 47-74. Obtenido de <https://www.annualreviews.org/docserver/fulltext/orgpsych/2/1/annurev-orgpsych-032414-111427.pdf?expires=1731522336&id=id&accname=5131&checksum=CC2B7677646A1BC3D84ACD5BA4635618>
- Campbell, McCloy, Oppler y Sager. (1993). Una teoría del rendimiento. *Vol. 1*(Núm. 1), 35-70.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.

- Cancinos. (2015). *Selección del personal y desempeño laboral* . Tesis, Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Castillo, Z. (2021). *Asesoría para elaborar una tesis. Problemas, objetivos, hipótesis, variables, métodos y marco teórico*. San Marcos S.A.
- Chenet, M. E. y Oseda, D. (2012). *Métodos y técnicas de investigación universitaria*. Pirámide S.A.
- Chenet, M.E. (2018). *Metodología de la investigación científica universitaria*. Soluciones Gráficas S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano (4.ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del Rendimiento Laboral*. Teseo - Universidad Abierta Interamericana. Obtenido de <https://uai.edu.ar/media/111496/gabini-potenciales-predictores-del-rendimiento-laboral.pdf>
- Gabini, S. y Salessi, S. (2016). Validación de la Escala de Rendimiento Laboral Individual en Trabajadores Argentinos. *Revista Evaluar, Vol. 16*(Núm. 1), 31-45. Obtenido de https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/53736/CONICET_Digital_Nro.8a488135-e372-4fb8-819f-1a80a54b449a_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- García, L. (2021). Gestión pública y desempeño laboral en entidades municipales. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 45-5
- Hernández-Sampieri y Mendoza. (2019). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (2da. ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

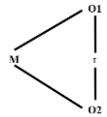
- Jacobs, Hettinger, Huang, Jeffries, Lesch, Simmons, Verma y Willetts. (2019). Aceptación de los empleados de la tecnología portátil en el lugar de trabajo. *Ergonomía aplicada, Vol. 1*(Núm. 1). Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0003687018306094?via%3Dihub>
- Klingner y Nalbandian. (2002). *Administración del personal en el sector público*. McGraw-Hill Interamericana.
- Koopmans, Bernards, Hildebrandt, Vet y Beek. (2013). Medición del desempeño laboral individual: Identificación y selección de indicadores. *Una revista de prevención, evaluación y rehabilitación*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/233944832_Development_of_an_Individual_Work_Performance_Questionnaire/link/0912f50ebe237374b8000000/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijpb7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
- León. (2020). Proceso de selección y el desempeño laboral del personal de las microfinancieras en la ciudad de Quetzatenango. *Revista Científica del Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Vol. 3*(Num. 1). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9251165>
- Louffat, E. (2010). *Administración del Potencial Humano* (2da. ed.). Cengage Learning - ESAN.
- Louffat, E. (2016). *Evaluando el desempeño del personal*. Pearson Educación de Perú S.A. - Universidad ESAN.
- Mío. (2022). *Proceso de selección de personal y desempeño laboral en una municipalidad distrital de la región Lambayeque*. Tesis, Universidad César Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/92953/M%c3%ado_PJE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Motowidlo. (2003). Desempeño laboral. Manual de psicología: Psicología industrial y organizacional. *Vol. 1*(Núm. 12), 39-53.
- Murphy. (1989). Dimensiones del desempeño laboral. En pruebas: perspectivas teóricas y aplicadas. 218-247.
- Murtza, Gill, Aslam y Noor. (2021). Coeficiente de inteligencia, satisfacción laboral y desempeño laboral: el papel moderador del tipo de personalidad. *Revista de Asuntos Públicos, Vol. 21*(Núm. 3). Obtenido de <https://doi.org/10.1002/pa.2318>
- Ñaupas, Mejía, Trujillo, Romero, Medina y Novoa. (2023). *Metodología de la Investigación Total. Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de tesis* (Sexta edición. ed.). Grijley.
- Ortiz, A. (2015). *Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales y humanas*. Ediciones de la U. Sección Educación.
- Osca y García-Salmones. (2004). ¿Cómo perciben los candidatos los procesos de selección? Una aproximación desde el modelo de Justicia Procedimental de Gilliland. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Vol. 20*(Núm. 2). Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317999006.pdf>
- Pacori, E. y Pacori, A. (2019). *Metodología y Diseño de la Investigación Científica*. Ffecaat E.I.R.L.
- Pardinas, F. (1969). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales* (2da. ed.). Siglo XXI.
- Poggi y Macías. (2022). Modelo de selección del personal en el departamento de ciencias jurídicas. *Revista ECA Sinergia, Vol. 13*(Núm. 1), 102-111. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5885/588569800008/588569800008.pdf>
- Redondo. (2014). Una relación desequilibrada: La selección de personal en tiempos de crisis. *Revista de Ciencias Sociales, Vol. 2*(Núm. 1), 23-35.

- Robinson y Bennett. (1995). Una tipología de comportamientos desviados en el lugar de trabajo: Un estudio de escala multidimensional. *Revista de la Academia de Gestión*, Vol. 38(Núm. 2), 555-572. Obtenido de <https://doi.org/10.2307/256693>
- Sackett. (2002). La estructura de las conductas laborales contraproducentes: Dimensionalidad y relaciones con facetas del desempeño laboral. *Revista Internacional de Selección y Evaluación*, Vol. 10(Núm. 1), 5-11. Obtenido de https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=nx_vfuYAAAJ&citation_for_view=nx_vfuYAAAJ:LkGwnXOMwfcC
- Salgado-Lévano. (2022). *Manual de investigación. Teoría y práctica para hacer la tesis según la metodología cuantitativa*. Universidad Marcelino Champagnat.
- Santiago-Torner. (2021). Calidad de vida laboral en un entorno Covid-19: Relación e impacto con respecto al desempeño organizacional. *Revista de la Escuela de Administración de Negocios*, Vol. 8160(Núm. 91), 1-32. Obtenido de <https://doi.org/10.21158/01208160.n91.2021.3050>
- SERVIR. (2023). *Autoridad nacional del servicio civil*. Obtenido de <https://www.gob.pe/7466-autoridad-nacional-del-servicio-civil-servicio-civil>
- Tamayo. (2011). *El proceso de la investigación científica* (4ta. ed.). Limusa.
- Valderrama, S. y Jaimes, C. (2019). *El desarrollo de la tesis. Descriptiva-Comparativa, Correlacional y Cuasiexperimental*. San Marcos S.A.
- Vara, A. (2015). *7 Pasos para elaborar una tesis. Cómo elaborar y asesorar una tesis para Ciencias Administrativas, Finanzas, Ciencias Sociales y Humanidades*. MACRO.
- Vroom, V. (1964). *Trabajo y motivación* (ISBN 0787900303, 9780787900304 ed.). Wiley & Sons.

Apéndice A: Matriz de consistencia

Título: Selección de personal y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco - 2024

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables y dimensiones	Metodología
¿Cuál es la relación entre la Selección de personal y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024?	Determinar la relación entre la Selección de personal y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.	Existe una relación positiva entre la Selección de personal y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.	Variable 1: Selección de Personal Poggi y Macías (2021) Dimensiones: Perfil profesional Actitud laboral	Enfoque: Cuantitativo. Tipo: Básica. Nivel: Correlacional Diseño: No Experimental, transversal
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Procesos personales Procesos colectivos	
¿Cuál es la relación entre el Perfil profesional y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024?	Determinar la relación entre el Perfil profesional y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.	Existe una relación positiva entre el Perfil profesional y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.	Variable 2: Desempeño Laboral Gabini y Salessi (2016) Dimensiones: Contexto Tarea	
¿Cuál es la relación entre la Actitud laboral y el Desempeño laboral en los trabajadores de la	Determinar la relación entre la Actitud laboral y el Desempeño laboral en los trabajadores de la	Existe una relación positiva entre la Actitud laboral y el Desempeño laboral en los trabajadores de la	Comportamientos contraproducentes	
				Población: 50 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco. Muestra Censal: 50 servidores públicos de la

Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024?	Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.	Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.	Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco.
¿Cuál es la relación entre los Procesos personales y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024?	Determinar la relación entre los Procesos personales y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.	Existe una relación positiva entre los Procesos personales y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.	Muestreo: Probabilístico.
¿Cuál es la relación entre los Procesos colectivos y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024?	Determinar la relación entre los Procesos colectivos y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.	Existe una relación positiva entre los Procesos colectivos y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco – 2024.	Método: Método científico. Técnica: Encuesta. Instrumento: Cuestionario.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
			Procesos colectivos	<p>Existencia de preguntas acerca de los aportes individuales de parte del postulante.</p> <p>Existencia de preguntas acerca de las actividades individuales de parte del postulante.</p> <p>Demostración de preparación individual para la evaluación en el proceso de selección.</p> <p>Inclusión de preguntas sobre los aportes personales de los postulantes.</p> <p>Inclusión de preguntas sobre actividades colectivas de los postulantes</p> <p>Demostración de destrezas en la gestión de procesos colectivos como determinantes para ganar el concurso.</p> <p>Conocimiento amplio de procesos colectivos para presentarse en proceso de selección</p>	
Desempeño laboral	El desempeño laboral es aquel comportamiento comprendido bajo el control de los colaboradores que	La variable desempeño laboral se desprende en tres dimensiones.	Desempeño en la tarea	<p>Capacidad de hacer bien el trabajo</p> <p>Soluciones creativas frente a los nuevos problemas.</p> <p>Tareas laborales desafiantes.</p> <p>Asignación de nuevas tareas</p> <p>Resultados por lograr.</p> <p>Conocimientos laborales actualizados.</p>	Cuestionario

contribuyen al desarrollo organizacional.	Desempeño en el contexto	Búsqueda de nuevos desafíos en el trabajo. Planificación del trabajo Habilidades laborales actualizadas. Participación activa en reuniones laborales.
Campbell & Wiernik (2015).	Comportamiento contraproducente	Planificación laboral Asuntos sin importancia en el trabajo. Aspectos negativos en el trabajo ante compañeros de trabajo Problemas en el trabajo. Desconcentración en el trabajo Aspectos negativos en el trabajo ante ajenos.

Apéndice C: Matriz de operacionalización del instrumento

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas
Selección del personal	Perfil profesional	Relación entre perfil profesional y puesto de trabajo.	El perfil profesional de los postulantes tiene relación con el puesto de trabajo.	Nunca (1)
		Conocimiento de perfil profesional para postular a una convocatoria.	Los postulantes conocen el perfil profesional que deben de tener para postular a una convocatoria.	Casi nunca (2)
		Remuneración acorde al perfil profesional y puesto de trabajo.	El monto de la remuneración está acorde al perfil profesional y puesto de trabajo de los trabajadores.	Algunas veces (3)
		Conocimiento de los lineamientos normativos del perfil profesional en la convocatoria.	La comisión de selección de personal conoce los lineamientos normativos para establecer los requisitos del perfil profesional en las convocatorias.	Casi siempre (4)
				Siempre (5)
	Actitud laboral	Conocimiento de las destrezas del postulante para el proceso de selección	La comisión de selección de personal realiza el proceso de selección teniendo en cuenta las destrezas del postulante.	
		Conocimiento de las actitudes del postulante para el proceso de selección	La comisión de selección de personal realiza el proceso de selección teniendo en cuenta las actitudes del postulante.	
		Conocimiento de las actitudes laborales del postulante para el proceso de selección	Los postulantes conocen sus propias destrezas y actitudes laborales en el proceso de selección de personal.	

	Consideración de las destrezas y actitudes como determinantes para ganar el concurso.	Los postulantes consideran que las destrezas y actitudes que poseen son determinantes para ganar el concurso.
	Conocimiento de los requisitos para la preselección considerando destrezas y actitudes.	Los postulantes tienen en cuenta los requisitos para ser preseleccionados, considerando sus destrezas y actitudes.
Procesos personales	Consideración de los aportes personales de los trabajadores en la evaluación de personal.	Los seleccionadores tienen en cuenta los aportes personales de los trabajadores para evaluarlos.
	Existencia de preguntas acerca de los aportes individuales de parte del postulante.	En la prueba de conocimientos se pregunta sobre los aportes individuales que puede brindar un trabajador.
	Existencia de preguntas acerca de las actividades individuales de parte del postulante.	La comisión de selección de personal realiza preguntas en relación a las actividades individuales del postulante.
	Demostración de preparación individual para la evaluación en el proceso de selección.	Los postulantes demuestran preparación individual durante cada evaluación del proceso de selección.
	Inclusión de preguntas sobre los aportes personales de los postulantes.	En la entrevista, los seleccionadores realizan preguntas sobre los aportes personales de los postulantes.

	Procesos colectivos	Inclusión de preguntas sobre actividades colectivas de los postulantes	La comisión de selección de personal realiza preguntas en relación a las actividades colectivas del postulante.	
		Demostración de destrezas en la gestión de procesos colectivos como determinantes para ganar el concurso.	Los postulantes deben demostrar grandes destrezas en la gestión de procesos colectivos para ser considerados aptos en una entrevista de trabajo.	
		Conocimiento amplio de procesos colectivos para presentarse en proceso de selección	Los postulantes deben de tener un profundo conocimiento para postular a un proceso de selección.	
Desempeño Laboral	Desempeño en la tarea	Capacidad de hacer bien el trabajo	Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios.	Nunca (1)
		Soluciones creativas frente a los nuevos problemas.	Se me ocurrieron soluciones creativas frente a los nuevos problemas.	Casi nunca (2)
		Tareas laborales desafiantes.	Cuando pude realicé tareas laborales desafiantes.	Algunas veces (3)
		Asignación de nuevas tareas	Cuando terminé con el trabajo asignado, comencé nuevas tareas sin que me lo pidieran.	Casi siempre (4)
		Resultados por lograr.	En mi trabajo, tuve en mente los resultados que debía lograr.	Siempre (5)
		Conocimientos laborales actualizados.	Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados.	

	Búsqueda de nuevos desafíos en el trabajo.	Seguí buscando nuevos desafíos en mi trabajo.	
Desempeño en el contexto	Planificación del trabajo	Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma.	
	Habilidades laborales actualizadas.	Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas.	
	Participación activa en reuniones laborales.	Participé activamente de las reuniones laborales.	
	Planificación laboral	Mi planificación laboral fue óptima.	
Comportamiento contraproducente	Asuntos sin importancia en el trabajo.	Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo.	Nunca (5)
	Aspectos negativos en el trabajo ante compañeros de trabajo	Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros.	Casi nunca (4)
	Problemas en el trabajo.	Agrandé los problemas que se presentaron en el trabajo.	Algunas veces (3)
	Desconcentración en el trabajo	Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas.	Casi siempre (2)
	Aspectos negativos en el trabajo ante ajenos.	Comenté aspectos negativos de mi trabajo con gente que no pertenecía a la empresa.	Siempre (1)

Apéndice D: Instrumentos de investigación

Cuestionario 1

SELECCIÓN DEL PERSONAL

INSTRUCCIONES:

Estimado(a) trabajador(a) mediante el presente documento me presento a usted para pedirle su apoyo para el desarrollo del plan de tesis titulada: Selección de personal y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco - 2024.

Asimismo, indicarle que mediante la presente escala, se pretende obtener información acerca de la *Selección del personal*, por lo que le solicita por favor, lea con atención cada pregunta y marque con un aspa (X) la alternativa que mejor se adecue a su criterio. Le comento que la información obtenida será reservada y anónima, y finalmente, le expreso mi agradecimiento sincero.

ESCALA DE VALORACIÓN				
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

ÍTEMS		VALORACIÓN				
Dimensión 1: PERFIL PROFESIONAL						
01	El perfil profesional de los postulantes tiene relación con el puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
02	Los postulantes conocen el perfil profesional que deben de tener para postular a una convocatoria.	1	2	3	4	5
03	El monto de la remuneración está acorde al perfil profesional y puesto de trabajo de los trabajadores.	1	2	3	4	5
04	La comisión de selección de personal conoce los lineamientos normativos para establecer los requisitos del perfil profesional en las convocatorias.	1	2	3	4	5
Dimensión 2: ACTITUD LABORAL						
05	La comisión de selección de personal realiza el proceso de selección teniendo en cuenta las destrezas del postulante.	1	2	3	4	5
06	La comisión de selección de personal realiza el proceso de selección teniendo en cuenta las actitudes del postulante.	1	2	3	4	5
07	Los postulantes conocen sus propias destrezas y actitudes laborales en el proceso de selección de personal.	1	2	3	4	5
08	Los postulantes consideran que las destrezas y actitudes que poseen son determinantes para ganar el concurso.	1	2	3	4	5
09	Los postulantes tienen en cuenta los requisitos para ser preseleccionados, considerando sus destrezas y actitudes.	1	2	3	4	5
Dimensión 3: PROCESOS PERSONALES						
10	Los seleccionadores tienen en cuenta los aportes personales de los trabajadores para evaluarlos.	1	2	3	4	5
11	En la prueba de conocimientos se pregunta sobre los aportes individuales que puede brindar un trabajador.	1	2	3	4	5
12	La comisión de selección de personal realiza preguntas en relación a las actividades individuales del postulante.	1	2	3	4	5
13	Los postulantes demuestran preparación individual durante cada evaluación del proceso de selección.	1	2	3	4	5
14	En la entrevista, los seleccionadores realizan preguntas sobre los aportes personales de los postulantes.	1	2	3	4	5

Dimensión 4: PROCESOS COLECTIVOS						
15	La comisión de selección de personal realiza preguntas en relación a las actividades colectivas del postulante.	1	2	3	4	5
16	Los postulantes deben demostrar grandes destrezas en la gestión de procesos colectivos para ser considerados aptos en una entrevista de trabajo.	1	2	3	4	5
17	Los postulantes deben de tener un profundo conocimiento para postular a un proceso de selección.	1	2	3	4	5

Muchas gracias.

CUESTIONARIO N° 02
DESEMPEÑO LABORAL

INSTRUCCIONES:

Estimado(a) trabajador(a) mediante el presente documento me presento a usted para pedirle su apoyo para el desarrollo del plan de tesis titulada: Selección de personal y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco - 2024.

Asimismo, indicarle que mediante la presente escala, se pretende obtener información acerca de la *Desempeño laboral*; por lo que le solicita por favor, lea con atención cada pregunta y marque con un aspa (X) la alternativa que mejor se adecue a su criterio. Le comento que la información obtenida será reservada y anónima, y finalmente, le expreso mi agradecimiento sincero.

ESCALA DE VALORACIÓN				
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

ÍTEMS		VALORACIÓN				
Dimensión 1: TAREA						
01	Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios.	1	2	3	4	5
02	Se me ocurrieron soluciones creativas frente a los nuevos problemas.	1	2	3	4	5
03	Cuando pude realicé tareas laborales desafiantes.	1	2	3	4	5
04	Cuando terminé con el trabajo asignado, comencé nuevas tareas sin que me lo pidieran.	1	2	3	4	5
05	En mi trabajo, tuve en mente los resultados que debía lograr.	1	2	3	4	5
06	Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados.	1	2	3	4	5
07	Seguí buscando nuevos desafíos en mi trabajo.	1	2	3	4	5
Dimensión 2: CONTEXTO						
08	Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma.	1	2	3	4	5
09	Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas.	1	2	3	4	5
10	Participé activamente de las reuniones laborales.	1	2	3	4	5
11	Mi planificación laboral fue óptima.	1	2	3	4	5
Dimensión 3: COMPORTAMIENTO CONTRAPRODUCENTE						
12	Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo.	1	2	3	4	5
13	Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros.	1	2	3	4	5
14	Agrandé los problemas que se presentaron en el trabajo.	1	2	3	4	5
15	Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas.	1	2	3	4	5
16	Comenté aspectos negativos de mi trabajo con gente que no pertenecía a la empresa.	1	2	3	4	5

Muchas gracias.

Apéndice E: Marco legal

Selección de personal en el marco de la ley de servicio civil - Ley N° 30057

Normativa: Directiva N° 001-2019-SERVIR/GDSRH Tipos de proceso de selección-

Para la LSC, encontramos en los procesos de selección las siguientes modalidades:

ETAPAS	ACCIONES
Preparación	<p>Comprende la planificación de las actividades que las Oficinas de recursos humanos, o las que hagan sus veces; debe realizar para iniciar el proceso de selección por concurso público de méritos en la entidad, siendo las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificación de requerimientos de servidores civiles. • Análisis de criterios y mecanismos de selección. • Conformación del Comité de Selección • La elaboración y aprobación de las Bases del Concurso.
Convocatoria y Reclutamiento	<p>Además, la convocatoria debe contener como mínimo la siguiente información para sus procesos de selección:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bases del Concurso Público de Mérito. • Formato de Ficha de postulante • Formato de Declaraciones Juradas. • Aviso de Convocatoria <p>El aviso de convocatoria se publica por un periodo mínimo de diez (10) días hábiles y de manera simultánea en el Portal Institucional de la Entidad o, en caso de carecer de uno, en un lugar accesible y visible al público y en el Aplicativo informático de registro y difusión de ofertas laborales del Estado, Talento Perú, Conforme el Decreto Supremo N°003-2018-TR y sus modificatorias. Adicional a ello, podrá hacer uso de otro medio de comunicación que promueva el acceso a oportunidades de trabajo y transparencia. El aviso de convocatoria debe mantenerse en el portal institucional, todo el periodo que dure la fase de reclutamiento.</p> <p>La fase de reclutamiento se inicia con la recepción de las postulaciones, esta se dará de manera simultánea a la convocatoria, pudiendo durar más tiempo que esta última. Comprenden la presentación de las fichas de postulantes y/u otros documentos. La ORH selecciona solo aquellas fichas de postulantes que cumplan con el perfil de puesto, otorgándoles la condición “Califica”, “No califica” o “Descalificado/a”, según corresponda, luego publica la lista de los/las postulantes con la condición obtenida.</p> <p>Para los concursos públicos de méritos de puestos de Directivos Públicos, el reclutamiento se efectúa de forma obligatoria a través de la plataforma informática proporcionada por SERVIR.</p> <p>La duración de la fase de reclutamiento se establece en el cronograma aprobado en las bases del concurso.</p>
Evaluación	<p>Los/las postulantes que obtuvieron la condición “Califica” como resultado de la etapa de convocatoria y deben rendir las evaluaciones orientadas a constatar su idoneidad para el puesto.</p> <p>Las evaluaciones de los concursos públicos de méritos son cinco (05):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de conocimientos (Obligatoria). • Evaluación psicométrica (Obligatoria) y psicológica (opcional). • Evaluación de Competencias (Obligatoria para Directivos y para los otros grupos solo en caso la entidad se encuentre acreditada). • Evaluación curricular (Obligatoria).

ETAPAS	ACCIONES
	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista final (Obligatoria). Dependiendo las evaluaciones que se apliquen, según corresponda, estas son eliminatorias.
Elección	El comité de selección o el jefe de la Oficina de Recursos Humanos, o quien haga sus veces, según corresponda, elige al/la candidato/a idóneo para el puesto convocado, de acuerdo con el puntaje obtenido como consecuencia de la suma de todas las evaluaciones anteriores.

Fuente: (SERVIR, 2023)

Apéndice F: Normas vigentes para la selección del personal

El proceso de selección dependerá de la normativa que corresponda según el régimen laboral al que pertenece el/la servidor/a (D. L. 276, 728, 1057, Ley 30057). Sin embargo, en el artículo 5° del Capítulo III de la Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público, se precisan que “El acceso al empleo público, se realiza mediante concurso público y abierto, basado en méritos y capacidad en un régimen de igualdad de oportunidades”.

Base legal de la selección del personal

- Ley N° 7972, Ley Orgánica de Municipalidades y modificatorias
- Ley N° 29849, Ley que establece la eliminación progresiva del Régimen Especial del Decreto Legislativo N°1057 y otorga derechos laborales
- Decreto Legislativo N° 1057, que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa Servicios, Decreto Supremo N° 075-2008- PCM, modificado por D.S. 065-2011- PCM y su modificatorias
- Ley N° 26771, Prohibición de ejercer la facultad de nombramiento y contratación de personal en el Sector Público, en casos de parentesco.
- Ley N 31638 Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2023.
- Resolución de Gerencia Municipal que conforma la comisión encargada de los actos preparatorios, convocatoria, evaluación y selección, para la contratación de personal bajo la modalidad de Contrato Administrativo de Servicios-CAS de la Municipalidad.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 000065-2020-SERVIR PE, Aprueban, por delegación, la "Guía para la virtualización de concursos públicos del Decreto Legislativo N° 1057.

- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 000132-2022-SERVIR-PE. Formalizan acuerdo de Consejo Directivo adoptado en la sesión N 012-2022-CD, mediante el cual se aprobó opinión vinculante, relativa a la identificación de los contratos CAS indeterminados y determinados
- Informe Técnico N 001479-2021-SERVIR GPGSC, informe técnico vinculante sobre identificación de los contratos CAS indeterminados y determinados a partir de la sentencia del tribunal constitucional y su auto emitido respecto del pedido de aclaración.
- Ley N° 29973 Ley General de la Persona con Discapacidad
- Ley N° 29248 Ley del Servicio Militar.
- Demás disposiciones que regulan el Contrato Administrativo de Servicios Resolución de Gerencia Municipal N° 044-2023-GM/MDC-C-A, que aprueba las escalas remunerativas para el personal del régimen laboral D.L..1057 (CAS).

Apéndice G: Decreto legislativo N° 1057

Proceso de selección en el marco del D. Leg. N° 1057

D.S. N°075-2008-PCM, D.S. que aprueba el Reglamento del D. Leg. N°1057, que regula el régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios y sus modificatorias.

R.P.E 107-2011-SERVIR-PE Reglamentos y Lineamientos CAS

El acceso al régimen de Contratación Administrativa de Servicios se realiza obligatoriamente mediante concurso público. La convocatoria se realiza a través del portal institucional de la entidad convocante, en el Servicio Nacional de Empleo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y en el Portal del Estado Peruano, sin perjuicio de utilizarse, a criterio de la entidad convocante, otros medios de información.

CONSIDERACIONES	DETALLES
Preparatoria	<p>Requerimiento del órgano o unidad orgánica usuaria. En caso el puesto sea inexistente, revisar el proceso de Diseño de Perfiles de Puestos (Aplicable para regímenes del D. Leg 276, 728 y 1057, según Art. 20° de la Directiva N° 004-2017-SERVIR/GDSRH que establece los supuestos para elaborar perfiles de puestos).</p> <p>Justificación de la necesidad de contratación y la disponibilidad presupuestaria determinada por la OPP.</p>
Convocatoria	<ul style="list-style-type: none"> • El aviso de convocatoria se publica por un periodo mínimo de diez (10) días hábiles y de manera simultánea en el Portal Institucional de la Entidad o, en caso de carecer de uno, en un lugar accesible y visible al público y en el Aplicativo informático de registro y difusión de ofertas laborales del Estado, Talento Perú, Conforme el Decreto Supremo N°003-2018-TR y sus modificatorias. • Comprende la publicación de la convocatoria en el portal institucional, en un lugar de acceso público del local o de la sede central de la entidad convocante sin perjuicio de utilizarse, a criterio de la entidad convocante, otros medios de información adicionales para difundir la convocatoria, la publicación de la convocatoria se realiza y mantiene por al menos cinco (5) días hábiles antes del inicio de la etapa de selección.
Selección	<p>Comprende la evaluación objetiva del postulante. Dada la especialidad del régimen, se realiza, necesariamente, mediante evaluación curricular y</p>

CONSIDERACIONES	DETALLES
	entrevista, siendo opcional para las entidades aplicar otros mecanismos de evaluación.
Suscripción y registro del contrato	Comprende la suscripción del contrato dentro de un plazo no mayor de cinco días hábiles, contados a partir del día siguiente de la publicación de los resultados. Si vencido el plazo el seleccionado no suscribe el contrato por causas objetivas imputables a él, se debe declarar seleccionada a la persona que ocupa el orden de mérito inmediatamente siguiente, para que proceda a la suscripción del respectivo contrato dentro del mismo plazo, contado a partir de la respectiva notificación. De no suscribirse el contrato por las mismas consideraciones anteriores, la entidad convocante puede declarar seleccionada a la persona que ocupa el orden de mérito inmediatamente siguiente o declarar desierto el proceso.

Fuente: SERVIR (2023)

Apéndice H: Fichas de validez de Contenido (Jueces expertos)



FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO POR CRITERIO DE EXPERTO

1. Datos Generales

Apellidos y nombres del Experto	Cairampoma Espinoza, Ricardo
Título profesional	Licenciado en Educación, Ciencia y Tecnología
Grado académico	Magister en Administración
Número de DNI	19909903
Número de teléfono móvil	944-412735
Correo electrónico	rcairampoma@continental.edu.pe
Cargo e institución donde labora	Docente contratado, Universidad Continental, Campus Huancayo
Autores del instrumento	Ferreol Coello Robles. Cila Baldomera Pozo Hilario. Elizabeth Reyes Ruiz.
Título de la investigación	Selección de personal y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco - 2024
Lugar y fecha	Huancayo, 19 de diciembre de 2024

2. Aspectos de la Evaluación

Indicadores	Criterios	Deficiente	Aceptable	Bueno
		1	3	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.	-	-	x
2. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables.	-	-	x
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	-	-	x
4. Organización	Presentación ordenada.	-	-	x
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.	-	-	x
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.	-	-	x
7. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.	-	x	-
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.	-	-	x
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.	-	-	x
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.	-	-	x
Cuento total de marcas		A 0	B 1	C 9

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1 \times A + 3 \times B + 5 \times C}{50} = 0 \times A + 1 \times B + 9 \times C / 50 = 0 + 3 + 45 = 48 / 50 = 0.96$$

3. Opinión de aplicabilidad

Intervalo	Categoría	
[0,20 – 0,40]	No válido, reformular	-
<0,41 – 0,60]	No válido, modificar	-
<0,61 – 0,80]	Válido, mejorar	-
<0,81 – 1,00]	Válido, aplicar	X

4. Recomendaciones

Ninguna.


Mg. Adm. Ricardo Cairampoma Espinoza

FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO POR CRITERIO DE EXPERTO
1. Datos Generales

Apellidos y nombres del Experto	Jorge Luis Monge Cortijo
Título profesional	Bachiller Psicología
Grado académico	Magister Dirección Estratégica de Empresas
Número de DNI	08735801
Número de teléfono móvil	923911715
Correo electrónico	jorge.monge@pucp.edu.pe
Cargo e institución donde labora	Consultor Independiente
Autores del instrumento	Ferreol Coello Robles. Cila Baldomera Pozo Hilario. Elizabeth Reyes Ruiz.
Título de la investigación	Selección de personal y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco - 2024
Lugar y fecha	Huancayo, 19 de diciembre de 2024

2. Aspectos de la Evaluación

Indicadores	Criterios	Deficiente	Aceptable	Bueno
		1	3	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.	-	-	x
2. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables.	-	-	x
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	-	-	x
4. Organización	Presentación ordenada.	-	-	x
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.	-	-	x
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.	-	-	x
7. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.	-	x	-
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.	-	-	x
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.	-	-	x
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.	-	-	x
Conteo total de marcas		A	B	C
		0	1	9

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1 \times A + 3 \times B + 5 \times C}{50} = 0 \times A + 1 \times B + 9 \times C / 50 = 0 + 3 + 45 = 48 / 50 = 0.96$$

3. Opinión de aplicabilidad

Intervalo	Categoría	
[0,20 – 0,40]	No válido, reformular	-
<0,41 – 0,60]	No válido, modificar	-
<0,61 – 0,80]	Válido, mejorar	-
<0,81 – 1,00]	Válido, aplicar	X

4. Recomendaciones

Ninguna.



Firma del Experto
DNI 08735801

FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO POR CRITERIO DE EXPERTO
1. Datos Generales

Apellidos y nombres del Experto	Rojas Hidalgo, Ninoska Omayra
Título profesional	Licenciada en Educación, Abogada
Grado académico	Magíster en Administración
Número de DNI	20027668
Número de teléfono móvil	964-485213
Correo electrónico	Omayra@hotmail.com
Cargo e institución donde labora	Docente contratada, Universidad Tecnológica del Perú
Autores del instrumento	Ferreol Coello Robles. Cila Baldomera Pozo Hilario. Elizabeth Reyes Ruiz.
Título de la investigación	Selección de personal y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pilco Marca, Huánuco - 2024
Lugar y fecha	Huancayo, 19 de diciembre de 2024

2. Aspectos de la Evaluación

Indicadores	Criterios	Deficiente	Aceptable	Bueno
		1	3	5
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.	-	-	x
2. Objetividad	El instrumento está organizado y expresado en comportamientos observables.	-	-	x
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	-	x	-
4. Organización	Presentación ordenada.	-	-	x
5. Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.	-	-	x
6. Pertinencia	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.	-	-	x
7. Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.	-	x	-
8. Coherencia	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.	-	-	x
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.	-	-	x
10. Aplicación	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.	-	-	x
Conteo total de marcas		A	B	C
		0	2	8

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1 \times A + 3 \times B + 5 \times C}{50} = 0 \times A + 2 \times B + 8 \times C / 50 = 0 + 6 + 40 = 46 / 50 = 0.92$$

3. Opinión de aplicabilidad

Intervalo	Categoría	
[0,20 – 0,40]	No válido, reformular	-
<0,41 – 0,60]	No válido, modificar	-
<0,61 – 0,80]	Válido, mejorar	-
<0,81 – 1,00]	Válido, aplicar	X

4. Recomendaciones

Ninguna.


 Mg. Adm. Ninoska Rojas Hidalgo
 ABOGADO