

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ARTÍCULO CIENTÍFICO

"PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ATUNCOLLA,
PERIODO 2015"

AUTOR:
HEBER COLCA QUISPE

REVISADO POR:

COORDINACIÓN :
INVESTIGACIÓN E.P.A.



DR. MANUEL ANCHAPURI QUISPE

DIRECTOR DE TESIS :



DR. NICOLAS EDGAR ROQUE BARRIOS

ASESOR :



LIC.ADM. ZORAIMA JULIETA LAURA CASTILLO

PUNO-PERÚ
2016

**"PERSONNEL SELECTION PROCESS AND ITS IMPACT ON THE JOB
PERFORMANCE IN THE MUNICIPALITY DISTRICT ATUNCOLLA, 2015 PERIOD"**

**"PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ATUNCOLLA,
PERIODO 2015"**

HEBER COLCA QUISPE

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**“PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ATUNCOLLA,
PERIODO 2015”**

"PERSONNEL SELECTION PROCESS AND ITS IMPACT ON THE JOB
PERFORMANCE IN THE MUNICIPALITY DISTRICT ATUNCOLLA, 2015 PERIOD"

AUTOR: HEBER COLCA QUISPE

CORREO ELECTRÓNICO: hebercolca@gmail.com

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

RESUMEN

Objetivo general: Determinar el proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Atuncolla, periodo 2015. **Método:** Se utilizó un diseño no experimental: que tiene por objetivo describir las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Corresponde a la investigación descriptiva-explicativa con el propósito de describir como incide el proceso de selección de personal en el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Atuncolla, y la población total es de 14 colaboradores, por el tamaño de la población se optó por realizar una muestra censal de tipo no probabilístico. **Resultados:** Con respecto a la primera variable proceso de selección de personal, a partir de cada análisis de cada elemento (Reclutamiento, selección, evaluaciones, herramientas psicológicas y cuestionarios, seguimiento de actividades y distribución de tareas) el reclutamiento y selección en el proceso de selección de personal en la Municipalidad Distrital de Atuncolla se pudo constatar que existen deficiencias y malos procesos de selección de personal, según los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores; el 50% manifiestan que el proceso de reclutamiento es malo, el 64% de los encuestados califica de malo la estructura establecida por la Municipalidad Distrital de Atuncolla para el proceso de selección, así mismo el 57% mencionan que las evaluaciones teórica y práctica no se realizan o raras veces lo hacen y es malo y el 64% manifiestan que las herramientas psicológicas no son utilizadas es por ello que lo califican como malo. Respecto a la segunda variable desempeño laboral a partir del análisis de cada dimensión (Transparencia, apertura al cambio, responsabilidad, iniciativa y orientación hacia resultados), se obtiene los siguientes resultados, el 64% de las personas encuestadas dicen que solo algunas veces mantienen una imagen digna y confiable en lo que hacen, por otro lado, el 71% muestra algunas veces buena disposición para cambiar las formas de trabajo, también el 57% menciona que algunas

veces trabajan buscando cumplir con los objetivos institucionales y por último el 57% solo algunas veces persiste hasta lograr las metas y/u objetivos.

Palabras Claves: Selección, personal, desempeño laboral, Municipalidad.

ABSTRACT

Objective: To determine the personnel selection process and its impact on job performance of public servants in the District Municipality of Atuncolla, 2015 period.

Method: A non-experimental design was used: it aims to describe the relationships between two or more variables at a given time. It corresponds to the descriptive-explanatory research with the purpose of describing and affects the process of recruitment on job performance in the District Municipality of Atuncolla, and the total population is 14 employees, by the size of the population chose to make one census sample not probabilistic. **Results:** With respect to the first variable selection process of personnel from each analysis of each element (Recruitment, selection, evaluation, psychological tools and questionnaires, monitoring of activities and distribution of tasks) recruitment and selection process recruitment in the District Municipality of Atuncolla it was found that there are deficiencies and poor personnel selection processes, according to the results of the survey of employees; 50% state that the recruitment process is bad, 64% of respondents rate bad the structure established by the District Municipality of Atuncolla for the selection process, also 57% mentioned that the theoretical and practical assessments are not They perform or rarely do and it is bad and 64% state that psychological tools are not used is therefore that qualify as evil. Regarding the second job performance variable from analysis of each dimension (Transparency, openness to change, responsibility, initiative and results orientation), the following results are obtained, 64% of respondents say that only sometimes maintain a worthy and reliable image in what they do, on the other hand, 71% sometimes shows willingness to change ways of working, also 57% mentioned that sometimes work looking meet corporate goals and finally 57% only sometimes you persist to achieve the goals and / or objectives.

Keywords: Selection, personal, job performance, Municipality

INTRODUCCIÓN

La investigación cumple con los lineamientos y procedimientos que tiene previsto la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad. En este sentido tomamos a la Municipalidad Distrital de Atuncolla, que es una entidad pública.

En el presente trabajo de investigación se planteó como hipótesis general: El deficiente proceso de selección de personal incide negativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Atuncolla, periodo 2015.

Los objetivos de la investigación se han formulado como objetivo general: Determinar el proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Atuncolla, periodo 2015.

MATERIAL Y MÉTODOS

La metodología empleada fue el enfoque cuantitativo, según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010), el diseño de la investigación es no experimental, y el alcance de la investigación es descriptiva-explicativa, cuya población está conformada por los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Atuncolla.

En la investigación se utilizó como técnica la encuesta donde se recolectó datos acerca del proceso de selección de personal y el desempeño laboral, y como instrumento el cuestionario, donde se les entregó un cuestionario a los colaboradores con alternativas múltiples. Este instrumento consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral.

RESULTADOS

A continuación, se procederá a presentar tablas con respecto a los resultados obtenidos de la presente investigación, primeramente se procederá con la primera variable de investigación que es el proceso de selección de personal, posteriormente la segunda variable de investigación, el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Atuncolla.

Tabla N° 01: Proceso de reclutamiento para cubrir una vacante en la Municipalidad Distrital de Atuncolla.

¿Cómo considera usted que es el proceso de reclutamiento para cubrir una vacante en la Municipalidad Distrital de Atuncolla?

	N° de encues.	%
Excelente	2	14%
Bueno	2	14%
Regular	3	21%
Malo	7	50%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Atuncolla

Realizando un análisis respectivo de la primera tabla; el 14% respondió que el proceso de reclutamiento es excelente, el 14% manifiesta que es bueno, el 21% es regular y el 50% mención que es malo.

El personal da a conocer que el proceso de reclutamiento no es el adecuado, por ende la organización llena sus vacíos con personas no calificadas en conocimientos, habilidades y necesita la organización buscar medios confiables para atraer personal que cubran las expectativas de la Municipalidad.

Tabla N° 02: Estructura establecida por la Municipalidad Distrital de Atuncolla para el proceso de selección de personal.

¿Cómo calificaría usted a la estructura establecida por la Municipalidad para el proceso de selección de personal?

	N° de encues.	%
Excelente	1	7%
Bueno	1	7%
Regular	3	21%
Malo	9	64%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Atuncolla

En esta tabla los colaboradores encuestados, el 7% manifiesta que la estructura establecida por la Municipalidad para el proceso de selección es excelente, el 7% menciona que es bueno, el 21% que es regular y el 64% que es malo.

Uno de los procesos que garantiza la satisfacción del colaborador con su puesto de trabajo, es sin duda la elección de un empleado, cubriendo el perfil requerido, si no se hace de manera objetiva, la Municipalidad seguirá incorporando a personas sin formación; todo el personal sin ninguna excepción debe pasar por un proceso de selección estructurado y organizado, el 64% de personas en la encuesta manifiesta que no se ejecuta correctamente el proceso, permitiendo deducir el futuro de la organización tendrá que enfrentar un sin número de conflictos laborales.

Tabla N° 03: Evaluaciones teórica y práctica.

¿Cómo considera usted que son las evaluaciones teórica y práctica ejecutadas a los candidatos para medir su nivel de formación?

	N° de encues.	%
Excelente	1	7%
Bueno	1	7%
Regular	8	57%
Malo	4	29%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Atuncolla

Realizando un análisis respectivo de esta tabla, el 7% de personal manifiesta que es excelente las evaluaciones teóricas-prácticas de la Municipalidad aplicadas a los candidatos para un puesto, el 7% dice que es bueno, el 57% indica que es regular y el 29% que es malo.

La mayoría de los encuestados sostiene que es regular las evaluaciones que aplica la Municipalidad a los candidatos, tomando en cuenta que esta formalidad ayuda al seleccionador a tener una visión clara de la capacidad intelectual y destrezas técnicas que el posible nuevo colaborador debe poseer, tanto para el desarrollo personal e organizacional, porque tendremos laborando al personal debidamente seleccionado y adecuado para los puestos que demanden.

Tabla N° 04: Herramientas psicológicas y otras evaluaciones.

¿Cómo califica a las herramientas psicológicas como test, cuestionarios y otras evaluaciones de este tipo empleadas en la Municipalidad?

	N° de encues.	%
Excelente	0	0%
Bueno	1	7%
Regular	4	29%
Malo	9	64%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Atuncolla

Realizando un análisis respectivo de esta tabla, el 0% han señalado que son excelentes las evaluaciones psicológicas del proceso de selección en la Municipalidad, el 7% dice que son buenas, el 29% menciona que las evaluaciones de este tipo son regular y el 64% dicen que es malo.

La apreciación psicológica y actitudinal que aplica a los candidatos ayuda a evaluar las competencias que el aspirante debe tener. De acuerdo a las respuestas obtenidas, el 64% de los encuestados manifiestan que es malo, ya que consideran que no cuentan con un buen proceso de selección donde se establezca eficientes pruebas psicométricas que complementen la decisión de elegir la fuerza laboral, ya que la parte esencial en el personal y no tener múltiples conflictos de adaptación en sus futuras actividades a realizar, otros aspectos para su análisis y revisión, que permita tomar decisiones acertadas en base a información confiable.

Tabla N° 05: Imagen profesional.

¿Mantiene una imagen profesional, digna y confiable en todo lo que hace?

	N° de encues.	%
Siempre	1	7%
Frecuentemente	4	29%
Algunas veces	9	64%
Nunca	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Atuncolla

Realizando un análisis respectivo de esta tabla, el 7% del personal afirma que siempre mantiene una imagen profesional, digna y confiable en su actividad laboral, el 29% expresaron que frecuentemente lo hace, el 64% restante dijo que algunas veces trata de serlo y el 0% que no lo hace.

El 64% de los encuestados, trata de mantener algunas veces una imagen profesional impecable dentro y fuera de la organización, lo que habla regularmente mal de sus trabajadores y de la misma a quién representan. Esto da como resultado un desempeño paupérrimo y poco confiable en las actividades a realizar en todo momento.

Tabla N° 06: Disposición al cambio.

¿Muestra buena disposición para cambiar las formas de trabajo y las actividades de manera rápida para responder a elementos exteriores?

	N° de encues.	%
Siempre	1	7%
Frecuentemente	2	14%
Algunas veces	10	71%
Nunca	1	7%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Atuncolla

Realizando un análisis respectivo de esta tabla, el 7% de los encuestados nos da a conocer que siempre muestra buena disposición al cambio ante elementos exteriores presentes en su lugar de trabajo, el 14% dice que lo hace frecuentemente, el otro 71% menciona que algunas veces tiene buena disposición y el otro 7% nos comenta que nunca.

Un gran porcentaje de colaboradores manifiesta que algunas veces tiene una buena disposición a los cambios que se dan en su trabajo, por ende el desempeño laboral no será el mejor. Aceptar con buena actitud el cambio que se genera de manera imprevista es lo ideal, es primordial responder siempre con positivismo a los elementos exteriores que se presenten, si existen dificultades para cumplirlo simplemente es el resultado de un mal proceso de selección y falla en la elección.

Tabla N° 07: Objetivos y acciones esperados.

¿Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados?

	N° de encues.	%
Siempre	3	21%
Frecuentemente	3	21%
Algunas veces	8	57%
Nunca	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Atuncolla

Realizando un análisis respectivo de esta tabla, el 21% respondieron que siempre realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados, el 21% lo hace frecuentemente, mientras el otro 57% restante concluyo que algunas veces lo ejecuta de manera convincente y finalmente el 0% respondió que nunca lo realiza.

El 57% de los encuestados manifiestan que algunas veces buscan cumplir con los objetivos que se proponen, tanto en lo personal como en lo laboral, siendo así las acciones no van acorde al puesto requerido, la Municipalidad que busca siempre cumplir con las metas de POI y estar atentos a conseguir los objetivos anhelados en su plan estratégico.

Tabla N° 08: Metas/objetivos

¿Persiste hasta lograr sus metas / objetivos?

	N° de encues.	%
Siempre	0	0%
Frecuentemente	5	36%
Algunas veces	8	57%
Nunca	1	7%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Atuncolla

Realizando un análisis respectivo de esta tabla, el 0% respondieron que siempre persiste hasta lograr sus metas y objetivos, continuando con el 36% que manifestó que

lo hace frecuentemente, el 57% concluyo que algunas veces lo realiza y el 7% que nunca lo realiza.

Como en toda organización si se logran los objetivos de la misma, esto se encaminará a un futuro visionario. El 57% de la encuesta nos manifiesta que a veces persiste en lograr las metas planteadas y otra parte nos muestra que frecuentemente lo obtienen, si bien es cierto esto representa las dificultades que encuentran para alcanzar lo propuesto, con escaso empeño en conseguir las, de esto depende el buen desempeño de un trabajador y el aporte de él a la organización.

DISCUSIÓN

En la actualidad la mayoría de las organizaciones públicas, no le dan la importancia a un adecuado proceso de selección, para tener las personas idóneas para cada puesto que contribuyan al logro de los objetivos institucionales; según (Chiavenato, 2011) Manifiesta que hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Selección de personal es el inicio y la base de los demás subsistemas, pues la misma tiene como finalidad filtrar y elegir al candidato más óptimo para un puesto de acuerdo a las características establecidas en la organización, además al cometer errores por más mínimos que estos sean en este sistema, daremos paso a un sin fin de conflictos laborales como ausentismo, atrasos, bajo nivel de productividad y problemas con el ambiente en q se desarrolla su trabajo, de aquí la importancia de saber elegir al candidato idóneo para el puesto adecuado con métodos y técnicas muy bien cimentadas.

(Chiavenato, 2009) Manifiesta que: “Cuando un proceso se realiza de forma ordenada y sistemáticamente elaborada se puede obtener filtros confiables de los candidatos a llegar a una elección final”.

Es una de las primeras etapas que fortalecen el inicio del proceso de selección, ya que esto dependerá la publicación de la vacante en lugares donde demande mayor personal altamente calificado para ocupar el puesto.

“Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, a fin de seleccionar a alguno de ellos para que reciba en el ofrecimiento de empleo”.

Según (Chiavenato, 2007) nos comenta que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. En resumen,

la evaluación del desempeño es un concepto dinámico por que las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad.

Según (Alles, 2008) en su libro de evaluación por competencias nos comenta que el análisis del desempeño de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización con el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. La información que obtenemos en la evaluación nos permitirá tener conocimiento amplio del desempeño y satisfacción al ejecutar las funciones asignadas y cómo está el personal psicológicamente laboral.

No obstante, el proceso de selección de personal y el desempeño laboral, aun no lo utilizan como una herramienta estratégica en las entidades públicas, debido a que las organizaciones no utilizan los lineamientos necesarios para una buena selección de personal.

(Garcia, 2014) en su tesis titulada “Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad San Gabriel” se llegó a las siguientes conclusiones. No se han establecido parámetros para el ingreso de personal a la institución, que definan el perfil requerido y a la vez garanticen un buen desempeño en el desarrollo de sus funciones; como lo manifiesta el 82% del personal encuestado y la persona encargada de talento humano. La gestión del talento humano en la institución no se encuentra estructurada bajo procesos que conduzcan a aprovechar el potencial recurso humano con el que dispone; únicamente se realizan acciones aisladas para estos fines; durante la entrevista se verificó que no existe el departamento de recursos humanos con instrumentos técnicos. El reclutamiento y selección de personal no se realiza de manera técnica con instrumentos que permitan evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los postulantes, y de esa manera seleccionar al mejor candidato. Siendo entonces la selección de personal discrecional, el 64% del personal participante así lo indica. No se han definido planes de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades institucionales que favorezcan a consolidar los conocimientos específicos para el desarrollo de actividades, así como para el fortalecimiento de habilidades. Durante la encuesta y la revisión documental se verifica la ausencia de este plan. La evaluación del desempeño es vista como una obligación y no como una fuente de información que provee los datos necesarios para planear capacitaciones e identificar personas con potencial de desarrollo. El 82% del personal indica que los clientes

internos y externos no son partícipes de este proceso por lo que no se puede obtener una visión consolidada del desempeño de las personas.

(Cevallos, 2014) en su tesis titulada “Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral, Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, Año 2013” se llegó a las siguientes conclusiones. Se determinó que el 60,34% del total de que participaron en las encuestas pertenece a la suscripción de contrato por nombramiento es decir personal estable, cuya opinión es relevante para el objeto de estudio. Se determinó que es indispensable que el ingreso de un nuevo servidor público para ocupar un vacante en la institución se dé mediante la aplicación del proceso de reclutamiento y selección. Se determinó que el personal que se desempeña en los diferentes cargos debe cumplir con los conocimientos adecuados y el perfil para el mismo. Existe desconocimiento sobre el cumplimiento de los procesos de servicio público. Un porcentaje muy significativo considera que la capacitación al personal permite desempeñar mejor las funciones y responsabilidades que tienen a su cargo. Existe desconocimiento sobre la estructura organizacional, como también si la institución posee un manual de funciones y procedimientos.

(Carrasco, 2011) en su tesis titulada “Selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la empresa Peliservimed S.A del Cantón Pelileo” concluye que: La mayor parte de los usuarios de PELISERVIMED no están conformes con el servicio prestado por parte de esta institución, las falencias son varias y esto pone en riesgo la permanencia de la empresa, toda vez que, sin clientes no hay organizaciones. El grado de indecisión para seguir usando los servicios de PELISERVIMED es notorio, por los inconvenientes que han encontrado al momento de la atención recibida por parte del personal.

Luego de haber expuesto y analizado los antecedentes y resultados de la investigación, se arribó a las siguientes conclusiones respecto a las dos variables de la presente investigación tales como el proceso de selección de personal y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Atuncolla. A partir del análisis sobre el reclutamiento y selección en el proceso de selección de personal en la Municipalidad Distrital de Atuncolla, el 50% manifiestan que el proceso de reclutamiento es malo, el 64% de los encuestados califica de malo la estructura establecida por la Municipalidad Distrital de Atuncolla para el proceso de selección, así mismo el 57% mencionan que las evaluaciones teórica y práctica no se realizan o raras veces lo hacen y es malo y por último las herramientas psicológicas no son utilizadas es por ello que lo califican como

malo. De ello deducimos que existe un deficiente reclutamiento y selección lo que incide negativamente en el proceso de selección de personal en los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Atuncolla. Con respecto al desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Atuncolla, el 64% de las personas encuestadas dicen que solo algunas veces mantienen una imagen digna y confiable en lo que hacen, por otro lado el 71% muestra algunas veces buena disposición para cambiar las formas de trabajo, también el 57% menciona que algunas veces trabajan buscando cumplir con los objetivos institucionales y por último el 57% solo algunas veces persiste hasta lograr las metas y/u objetivos. De ello deducimos que existe un deficiente desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Atuncolla. A lo largo de la investigación, en cuanto a los resultados obtenidos del proceso de selección de personal y el desempeño laboral, se pudo constatar que existe deficiencias y malos procesos de selección lo que incide negativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Atuncolla. Para ello se propuso a la Municipalidad aplicar lineamientos para el proceso de selección de personal para mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores en la Municipalidad Distrital de Atuncolla.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2008). *Selección por competencias*. Buenos aires: Ediciones Granica.
- Carrasco, J. I. (2011). *Selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la empresa Peliservimed S.A del Canton Pelileo*. Ampato.
- Cevallos, Y. P. (2014). *Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral, Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, Año 2013*. Santa Elena, La libertad, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Santa fe: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Santa fe: McGraw Hill Interamericana.
- García, A. P. (2014). *Análisis de la Gestión del Recurso Humano por competencias y su Incidencia en el desempeño Laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel*. San Gabriel, Tulcan, Ecuador.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw Hill.