



Religación
Press

LA SELECCIÓN DE PERSONAL

UNA HERRAMIENTA NECESARIA PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DOCENTE

DAVID NICOLÁS ESPINOZA DEXTRE, RICHARD FOSTER HORNA RODRÍGUEZ,
DAVID TROYA PALOMINO, KERRI LEWIS GARCÍA HIDALGO,
RAFAEL SOTO ARÉVALO, NORA MANUELA DEXTRE PALACIOS,
ROBIN ALEXANDER DÍAZ SAAVEDRA, RUTH ESMERALDA PANDURO TORRES



| Colección Administración |

La selección de personal

Una herramienta necesaria para mejorar el rendimiento docente

David Nicolás Espinoza Dextre, Nora Manuela Dextre Palacios,
Robin Alexander Díaz Saavedra, Kerri Lewis García Hidalgo,
Richard Foster Horna Rodríguez, Ruth Esmeralda Panduro Torres,
Rafael Soto Arévalo, David Troya Palomino

RELIGACION PRESS
QUITO · 2024



Equipo Editorial

Eduardo Díaz R. Editor Jefe
Roberto Simbaña Q. Director Editorial
Felipe Carrión. Director de Comunicación
Ana Benalcázar. Coordinadora Editorial
Ana Wagner. Asistente Editorial

Consejo Editorial

Jean-Arsène Yao | Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova | Fabiana Parra |
Mateus Gamba Torres | Siti Mistima Maat | Nikoleta Zampaki | Silvina
Sosa



Religación Press, es una iniciativa del fondo editorial del Centro de Investigaciones desde América Latina (CICSHAL)

Diseño, diagramación y portada: Religación Press.

CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico: press@religacion.com

www.religacion.com

La selección de personal. Una herramienta necesaria para mejorar el rendimiento docente

Personnel Selection: A Necessary Tool for Improving Teaching Performance

Seleção de pessoal. Uma ferramenta necessária para melhorar o desempenho do ensino

Primera Edición: 2024

Derechos de autor: David Nicolás Espinoza Dextre©, Nora Manuela Dextre Palacios©, Robin Alexander Díaz Saavedra©, Kerri Lewis García Hidalgo©, Richard Foster Horna Rodríguez©, Ruth Esmeralda Panduro Torres©, Rafael Soto Arévalo©, David Troya Palomino.©, Religación Press©

Editorial: Religación Press

Materia Dewey: 351 - Administración pública

Clasificación Thema: JNKH - Cuerpo docente / de educadores

BISAC: BUS041000 BUSINESS & ECONOMICS / Management

Público objetivo: Profesional/Académico

Colección: Administración

Soporte: Digital

Formato: Epub (.epub)/PDF (.pdf)

Publicado: 2024-02-05

ISBN: 978-9942-642-76-9

Disponible para su descarga gratuita en <https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)



Citar como (APA 7)

Espinoza Dextre, D.N., Dextre Palacios, N.M., Díaz Saavedra, R.A., García Hidalgo, K.L., Horna Rodríguez, R.F., Panduro Torres, R.E., Soto Arévalo, S., y Troya Palomino, D. (2024). *La selección de personal. Una herramienta necesaria para mejorar el rendimiento docente*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.72>

ISBN: 978-9942-642-76-9



Nota: el libro retoma y amplía, por un grupo de especialistas, lo expuesto en la tesis “Modelo de selección de personal para mejorar el desempeño docente en la facultad de ciencias económicas de la UNSM-T, 2020” presentada ante la Universidad César Vallejo, por Espinoza Dextre, David Nicolás en 2021.

Revisión por pares / Peer Review

Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación por académicos externos. Por lo tanto, la investigación contenida en este libro cuenta con el aval de expertos en el tema, quienes han emitido un juicio objetivo del mismo, siguiendo criterios de índole científica para valorar la solidez académica del trabajo.

This book was reviewed by an independent external reviewers. Therefore, the research contained in this book has the endorsement of experts on the subject, who have issued an objective judgment of it, following scientific criteria to assess the academic soundness of the work.

Sobre los autores

David Nicolás Espinoza Dextre

Economista con un MBA por la Universidad César Vallejo y doctorado en gestión pública. Docente universitario con más de 10 años de experiencia profesional y académica, realizando las actividades desarrolladas en la institución donde se labora al servicio de la comunidad. <https://orcid.org/0000-0003-2815-8881>

Universidad Nacional de San Martín | Tarapoto | Perú
ded9t7@gmail.com

Nora Manuela Dextre Palacios

Contadora con Maestría en Administración de Negocios y doctorado en Administración. Actualmente docente de la UNSM adscrito al Departamento de Ciencias Económicas. Cuenta con investigaciones realizadas en equipos multidisciplinarios y libros escritos; asesora y jurado de tesis a nivel de pregrado y postgrado.

<http://orcid.org/0000-0002-4359-8781>
Universidad Nacional de San Martín | Tarapoto | Perú
ndextrep7@gmail.com

Robin Alexander Díaz Saavedra

Maestro Educación e Investigación Docencia Universitaria, Lic. Marketing y Negocios Internacionales Universidad Peruana Unión (UPeU) Tarapoto, San Martín, Perú.

<https://orcid.org/0000-0003-2707-8193>
Universidad Peruana Unión | Tarapoto | Perú
saavedra.1149@gmail.com

Kerri Lewis García Hidalgo

Economista con Master en Gerencia Pública y Maestría en Educación. Cuenta con más de 12 años de experiencia profesional, ocupando cargos directivos como director Regional de Producción Loreto, jefe de oficina macrorregional nororiental PNIPA, actualmente es el director del CIDE Amazone Lab. Así mismo cuenta con 8 años de experiencia en la docencia universitaria.

Universidad Peruana Unión | Tarapoto | Perú
kgarciahi@gmail.com

Richard Foster Horna Rodríguez

Administrador, con estudios de doctorado en Gestión empresarial, Maestro en gestión pública, Especialidad en gestión del talento humano, con experiencia en docencia universitaria, investigación científica multidisciplinaria, actividades económicas, financieras, administrativas, sociales, educacionales, culturales y de desarrollo sostenible e inclusivo.

<http://orcid.org/0000-0001-5055-9222>

Universidad César Vallejo | Tarapoto | Perú

fosterhorna2014@gmail.com

Ruth Esmeralda Panduro Torres

Licenciada en Administración, actualmente estoy trabajando en mi negocio propio de Daes Consultores y me caracterizo por ser una persona emprendedora.

<https://orcid.org/0000-0001-7009-1700>

Universidad César Vallejo | Tarapoto | Perú

ruthesmeraldapanduro@gmail.com

Rafael Soto Arévalo

Licenciado en Administración con doctorado en Gestión Pública. 6 años de experiencia en la docencia universitaria. 8 años de experiencia profesional desarrollando actividades dentro del ámbito privado.

<http://orcid.org/0000-0002-3282-9265>

Universidad Peruana Unión | Tarapoto | Perú

rafosoto280@gmail.com

David Troya Palomino

Licenciado en Administración por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Maestro en Administración de Negocios con Mención en Gestión Empresarial por la Universidad Peruana Unión, doctorando en Administración de Negocios; 17 años de experiencia profesional y 10 años de experiencia docente, docente asociado en la Carrera Profesional de Administración en la Universidad Peruana Unión.

<https://orcid.org/0000-0003-3630-8122>

Universidad Peruana Unión | Tarapoto | Perú

davidtroya@upeu.edu.pe

Resumen

Este estudio buscó establecer un modelo de gestión de selección de personal para mejorar el desempeño docente en la facultad de Ciencias Económicas de la UNSM-T. La investigación se realizó con la participación de 500 estudiantes y 50 docentes, y se concluyó que se necesita mejorar el proceso de planificación, selección y control de personal, ya que el desempeño docente es regular o deficiente. Se sugiere fortalecer las responsabilidades del docente con herramientas amigables, mejorando las interrelaciones personales y emocionales con los estudiantes. Un modelo de selección de personal ayudará a mejorar el desempeño docente en la facultad de Ciencias Económicas.

Palabras clave: Gestión, selección de personal, planificación, desempeño docente.

Abstract

This study sought to establish a personnel selection management model to improve teaching performance in the Faculty of Economic Sciences at UNSM-T. The research was carried out with the participation of 500 students and 50 teachers, and it was concluded that there is a need to improve the process of planning, selection and control of personnel, since the teaching performance is regular or deficient. It is suggested to strengthen the teacher's responsibilities with friendly tools, improving personal and emotional interrelationships with students. A personnel selection model will help to improve teaching performance in the Faculty of Economics.

Keywords: Management, personnel selection, planning, teaching performance.

Resumo

Este estudo procurou estabelecer um modelo de gestão de seleção de pessoal para melhorar o desempenho do ensino na Faculdade de Ciências Econômicas da UNSM-T. A pesquisa foi realizada com a participação de 500 alunos e 50 professores, e concluiu-se que há necessidade de melhorar o processo de planejamento, seleção e controle de pessoal, uma vez que o desempenho docente é regular ou deficiente. Sugere-se reforçar as responsabilidades do professor com ferramentas amigáveis, melhorando as inter-relações pessoais e emocionais com os alunos. Um modelo de seleção de pessoal ajudará a melhorar o desempenho do ensino na Faculdade de Economia.

Palavras-chave: Administração, seleção de pessoal, planejamento, desempenho docente.

Contenido

Revisión por pares / Peer Review	7
Sobre los autores	8
Resumen	10
Abstract	11
Introducción	19
Capítulo 1	23
<i>Proceso de selección de personal: problemáticas</i>	23
Selección de personal: estudios contextuales	24
Breve historia de la selección de personal	28
Importancia de la selección	30
Modelos de gestión	34
Desempeño docente	35
Capacidad pedagógica	38
Acercamiento a la investigación	41
Contexto: Facultad de Ciencias Económicas de la UNSM-T	42
Criterios de selección	42
Profundizando la investigación	44
Procedimiento	47
Capítulo 2	50
<i>El caso de la Facultad de ciencias económicas de la UNSM-T.</i>	50
Caracterización de la selección de personal	51
Resultados de dimensión 1	51
Resultados de dimensión 2	52
Resultados de dimensión 03	53
Resultados de variable 1	54

Caracterización del nivel de desempeño docente	55
Resultados de dimensión 1	55
Resultados de dimensión 2	56
Resultados de dimensión 3	57
Resultados de la dimensión 4	58
Resultados consolidados de la variable 2	59
Diseño de una propuesta de selección de personal	60
Sobre la validación de la propuesta de selección de personal	61
Estableciendo una propuesta de selección de personal	62
Capítulo 3	68
<i>Propuesta de moldeo de gestión de selección de personal</i>	68
Teorías	70
Modelo de Werther Jr. Peña	70
Teoría de la autoeficiencia	70
Teoría de la educación avanzada	71
Teoría de las expectativas de vroom	71
Teoría de la evaluación del desempeño docente	72
Sistema Peruano Ley servir N° 30057	73
Pilares	73
Principios	75
Componentes	75
Contenidos	76
Evaluación	80
Matriz de monitoreo y evaluación de objetivos	81
Vigencia	81
Retos	82
Conclusiones	82
Referencias	85

Tablas

Tabla 1. Validez de expertos sobre los instrumentos.	45
Tabla 2. Aplicación del alfa de Cronbach de confiabilidad	46
Tabla 3. Resumen de procesamiento de encuestas piloto para ambas variables	46
Tabla 4. Alfa de Cronbach de la variable de selección del personal	47
Tabla 5. Alfa de Cronbach de la variable desempeño docente	47
Tabla 6. Dimensión de planificación de la variable selección de personal	51
Tabla 7. Dimensión de selección de la variable selección de personal	52
Tabla 8. Dimensión de Control de la variable selección de personal	53
Tabla 9. Variable de selección de personal	54
Tabla 10. Dimensión de capacidades pedagógicas de la variable desempeño docente	55
Tabla 11. Dimensión de emocionalidad de la variable desempeño docente	56
Tabla 12. Dimensión de responsabilidad de desempeño de funciones laborales	57
Tabla 13. Dimensión de relaciones interpersonales de la variable desempeño docente	58
Tabla 14. Variable de desempeño docente de la facultad de Ciencias Económicas de la UNSM-T.	59
Tabla 15. Diseño de propuesta de selección de personal	60
Tabla 16. Validación de expertos de la propuesta	61
Tabla 17. Propuesta de gestión de selección de personal para mejorar el desempeño docente.	62

| Colección Administración |

La selección de personal

Una herramienta necesaria para mejorar
el rendimiento docente

Introducción

El recurso humano, en las instituciones públicas del mundo, es pieza fundamental para brindar servicios con eficiencia y eficacia al ciudadano; es por eso que la selección del personal debe ser transparente desde el inicio (Prendas, 2014, p. 2). Sin embargo, las instituciones públicas como las universidades tienen deficiencias en el proceso de selección del personal por la escasa objetividad a los requerimientos de las organizaciones, donde los candidatos a los puestos de trabajo se enfrentan a la competencia diaria y no a los lineamientos encomendados. Incluso, muchas veces las instituciones carecen de métodos eficientes que faciliten el proceso de selección idóneo que impacte el desempeño docente (Peña, 2005, p. 122).

A su vez, las instituciones públicas en el Perú cada vez más realizan la tercerización de sus procesos de selección de personal, con el fin de contratar al candidato con el perfil idóneo, requerido por la institución (De la Cruz, 2014, p. 8). Muchas veces, universidades públicas cometen muchos errores al seleccionar su personal, no cumplen con los procesos adecuados, sin considerar las políticas internas, la inducción después de la selección, sin brindarles capacitaciones específicas, sin dotarles de herramientas necesarias para desarrollar sus actividades y cumplir con los objetivos; esto hace que el desempeño docente no sea el adecuado, conllevan a que las instituciones sean poco competitivas e ineficientes.

También, en la región San Martín, en la última década ha experimentado un incremento en su fuerza laboral en las instituciones públicas con miras a aportar al desarrollo (Banco Central de Reserva del Perú–[BCRP], 2017). A pesar del incremento laboral y los grandes presupuestos gastados en planillas en las instituciones públicas de la región, se evidencia que el personal muchas veces carece de competencias necesarias requeridas para un buen desempeño. Todo esto es el resultado de una deficiente selección de personal en las instituciones. A esto se suma el accionar de las universidades públicas, que no cumplen con las políticas modernas de selección, ya que la selección se da por relaciones amicales o políticas, es decir, no existe el proceso de planificación, selección y control de la gestión de selección de personal, repercutiendo en el desempeño de los docentes y el impacto en la enseñanza de los estudiantes.

Así mismo, la Universidad Nacional de San Martín, es una institución del Estado que acarrea el mismo problema de selección de personal docente en la facultad de Ciencias Económicas, docentes tienen competencias generales y no específicas en los cursos dictados. Es decir, al seleccionar un personal docente que no posee las características completas y específicas del puesto, ocasiona que este no se adapte fácilmente a sus funciones ni se integre a las actividades administrativas que también se les asigna. Así mismo, los docentes que tienen un techo presupuestal de recursos ordinarios poseen todos los beneficios de acuerdo con la ley; sin embargo, los docentes que son contratados mediante la modalidad de locación de servicios son remunerados con recursos directamente recaudados, sin beneficios, pero con más horas

de trabajo y responsabilidades, generando malestar, baja motivación, por consiguiente, un bajo desempeño docente, existiendo un efecto directo en la formación de los estudiantes.

Esta obra busca descubrir en qué medida el modelo de selección de personal mejora el desempeño docente en la facultad de Ciencias Económicas de la UNSM-T, en el contexto del año 2020. Para lograr este propósito se propusieron los siguientes objetivos: a) Establecer una propuesta de gestión de selección de personal para mejorar el desempeño docente; b) Caracterizar la selección de personal; c) Caracterizar el nivel de desempeño docente; d) Diseñar una propuesta de selección de personal que incremente el nivel de desempeño docente; e) Validar la propuesta de gestión de selección de personal para mejorar el desempeño docente.

Los autores

Capítulo 1

Proceso de selección de personal: problemáticas

Selección de personal: estudios contextuales

El trabajo está respaldado en trabajos internacionales como las de Aguado et al. (2016), que realizó una investigación descriptiva propositiva, con un diseño no experimental; con una población y muestra de 120 profesionales; empleando la técnica de la entrevista y la guía de entrevista como instrumento. Concluye que el género y la edad influyen en el proceso de selección de personal, tanto así que las mujeres y los jóvenes tienen un juicio significativamente negativo en comparación de los varones; incluso, la edad juega un papel importante en las contrataciones. Es decir, el género y la edad influyen en el proceso de selección de personal, tanto así que las mujeres y los jóvenes están en desventaja, ya que aún vivimos en el tiempo donde impera el machismo para la selección de personal en algunas empresas grandes.

Asimismo, Bello et al. (2016) en su investigación: “A statistical study about the effect of the ranking similarity in the personnel selection in a non-cooperative context”, realizó una investigación descriptiva propositiva, y de diseño no experimental; la población y muestra consideró a 95 servidores públicos; las técnicas fueron la encuesta y entrevista, el cuestionario y guía de entrevista como instrumentos. Concluye que la selección de personal se realiza mediante la conformación de equipos que son elegidos por el decisor. La elección de los equipos debe ser ajeno al conjunto de candidatos ya que surgen conflictos que afectan el resultado de la selección, es por ello que se debe tener en cuenta ello.

A su vez, Cabrales et al. (2016) en “Management of human talent under human condition perspective”, propusieron una investigación de carácter descriptiva propositiva, y de diseño no experimental y descriptiva simple; la población y muestra estuvo considerado el gerente y personal administrativo de la institución; la entrevista como técnica y la guía de entrevista como instrumento. Concluye que, existe una alta relación entre la calidez humana de los gerentes con liderazgo para poder seleccionar su personal. Es importante resaltar los atributos de la condición humana y del desarrollo del potencial humano en la optimización de las competencias de los gerentes para poder realizar el proceso de selección de personal, sobre todo, para desarrollar estrategias de elegir al personal con optimismo, de manera que implemente estrategias para la mejora del talento de su gente.

También, Contreras et al. (2016), en “Os sites de redes sociais (SNS) no recrutamento e seleção de talentos humanos”, una investigación de carácter descriptivo propositivo y enfoque cualitativo, y de diseño no experimental y descriptiva simple; la muestra estuvo conformada por más de 10 documentos de reclutamiento; la técnica fue la guía de análisis como instrumento. Llega a concluir que LinkedIn es la mejor fuente para que las organizaciones contraten talento directivo. Facebook, por su parte, es ideal para contratar jóvenes, ya que el 84% de la juventud mexicana, posee un perfil en dicha red. En general, utilizan la social media para la comercialización, la gestión de perfiles de empleados y la publicidad. Las empresas emplean las SNS (Social Networking Sites) puesto que es manejable y práctica. Este evalúa el contenido, ya sea visual o publicado en los perfiles de los candidatos repercutiendo en la toma de decisiones de los reclutadores.

Incluso, Estrada et al. (2018), en “Web application for staff selection through diffuse evaluations intervals”. El tipo de investigación fue descriptivo transversal y de diseño y descriptiva simple; la población y muestra es estuvo conformada por 316 veedurías con documentos en materia de análisis. Se utilizó el análisis documental como técnicas y la guía de análisis como instrumento. Concluye que se mejora el sistema de selección de personal, mediante la utilización de un sistema de asignación de puntajes a los candidatos que postulan a un puesto laboral. Mediante ese método se elige a los mejores que se acoplen al perfil que necesita la empresa.

De la misma forma, García et al. (2016), en su investigación descriptiva propositiva, y de diseño no experimental con corte empírico; la población y muestra fueron diferentes documentos de la institución; la técnica fue el análisis documental; como instrumento se usó la guía de análisis documental. Tiene las siguientes conclusiones; los procesos de reclutamiento y selección de personal de manera tradicional siguen teniendo una alta aplicación A su vez, debe ir acompañada del uso de redes sociales para facilitar el proceso. Sin embargo, ésta debe aplicarse a lugares donde la mayoría de las personas tengan acceso a las redes e impere la tecnología y familiarizados con su uso para estos procedimientos.

Incluso, Gil y Piana (2018), en su artículo: “Procesos de selección de personal en la administración pública de la provincia de Buenos Aires. Una elipsis al régimen de concursos para el acceso a las funciones jerarquizadas”, concluyen que se tuvo que

para el proceso de selección de personal es necesario que las entidades tengan las precisiones respectivas respecto a la duración, de lo contrario se estaría limitando el proceso programado. A su vez, los procesos de selección de personal deben partir de una política interna con antelación, éste debe cumplir todos los pasos, sobre todo que vaya con los objetivos de la institución.

También, Rodríguez et al. (2017), al investigar sobre los problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos nóveles en reclutamiento y selección de personal, se concluyó que, en los procesos de selección siempre existen problemas éticos como discriminación, favorecimientos y adulteración de informes psicolaborales por orden de sus superiores. Los procesos de selección si no se elige de una política interna consciente, no se logran resultados positivos para la organización. Es decir, debe ir acompañado de ética y neutralidad.

A su vez, Solano & Smith (2017) en “Effects of Sex and Attractiveness in Hiring Decisions: An Experimental Study”, realizaron una investigación descriptiva propositiva, y de diseño no experimental; la población y muestra fueron 156 reclutantes de 20 a 56 años; la técnica fue el análisis documental y como instrumento la guía de análisis documental. Concluyó que, los estereotipos influyen en la percepción, la evaluación, los afectos y los comportamientos humanos, no solo en contextos intergrupales sino también en contextos interpersonales y laborales. A su vez también hay cuestiones como el atractivo físico y el sexo de los postulantes que influyen en la selección del personal, como un análisis subjetivo, sin tener en cuenta sus potencialidades.

Breve historia de la selección de personal

De igual forma, el estudio toma en cuenta teorías diversas como las referidas a la selección de personal. Dentro de ello tenemos la evolución histórica de la siguiente manera: Chiavenato (como se citó en Romero, 2016), la selección de personal en la prehistoria era atribuida al sexo de los participantes. En la edad media se atribuía el trabajo de padres a hijos de forma hereditaria en el trabajo artesanal (p. 5). Incluso, Cancinos (2015), refiere a la selección de personal como un proceso donde se elige al mejor individuo y adecuado para asumir un cargo con las especificaciones que requiere el puesto (p. 9).

También, Frederick W. Taylor y Fayol, fueron los precursores de principios de administración y recursos humanos (Romero, 2016). Es acá donde se inicia con las ideas de selección de personal, con los mejores hombres de la época para asumir puestos de trabajo de manera eficiente y conceder incentivos a los que desempeñaban mejor en el trabajo. Luego surge la psicología industrial, que se encargaba de estudiar los procesos fisiológicos, estímulos emocionales y otros que tienen que ver con el comportamiento y estímulos emocionales del hombre y que influyen en su rendimiento. Además, la selección de personal se ha venido desarrollando por años de la siguiente manera Se detalla a continuación: En 1780 con la revolución industrial, dándose con un carácter científico. En 1870, nace la psicología para ayudar al proceso de selección, estudiando la parte del comportamiento, temperamento y las capacidades mentales del ser humano que llegarían a impactar en la organización (Arévalo, 2015, s.p).

A su vez, en 1901, durante la primera guerra mundial nace la administración de pruebas colectivas, ya que se necesitaba seleccionar al mejor equipo administrativo y militar para la guerra y más eficiente. En 1903, surge la selección del personal de manera sistemática para supervisar el proceso de selección de personal de acuerdo a los puestos y obtener una mayor producción. En 1918, nace la selección de personal durante la guerra mundial para atacar al oponente. En 1925, se aplican pruebas de test para estudiar ficciones del personal. En 1950, se aplican nuevos instrumentos de selección mediante computación y estadísticas. En 2000, se dan nuevos cambios en recursos humanos, con capital humano y sus potencialidades para adaptarse a los cambios. En el 2014, se da la gestión por competencias, abarcando todas las áreas de procesos que incluye la buena selección del personal (Arévalo, 2015, s.p).

En la parte conceptual podemos destacar a diferentes autores como Chiavenato (como se citó en Romero, óp cit., 2016), que el proceso de selección de personal es catalogado como un medio para lograr las metas de las organizaciones en la medida en que se elija a los mejores candidatos que se requieren en los puestos de trabajo y ser más eficientes con los resultados productivos (p. 5). Actualmente se siguen todos los procesos de selección de personal están más actualizados de acorde a la tecnología, como son las páginas web, Facebook y otras redes sociales que utilizan las empresas, con el único objetivo de tener el mejor personal y que cumpla los requisitos para un mayor rendimiento en las instituciones o empresas.

A su vez, Cuesta (como se citó en Zayas, 2012), la menciona como un proceso de técnicas realizadas para encontrar al candidato que mejor se adecúe a los puestos requeridos y planificados con antelación en la organización (p. 13). Quiere decir, que la oferta de puestos laborales en las organizaciones es flexible y se adecúan a los objetivos de las organizaciones. Pérez (2014), indica que el punto de partida del proceso de selección se da desde los objetivos estratégicos que se enmarcan dentro de las políticas institucionales. Los objetivos se planifican de arriba hacia abajo, con ello se integra a todos los involucrados sumando partes para llegar a un todo, y una de esas partes es la selección del personal (p. 25).

Importancia de la selección

También tenemos la importancia de la selección del personal ya que cumple una función importante en las organizaciones, ya que ayuda a seleccionar a los mejores solicitantes que se presentan a un puesto de trabajo. Este proceso permite conocer las habilidades, intereses, aptitudes, entre otras cuestiones que quiera saber la institución a través del departamento de recursos humanos (Murillo, 2015, p. 10). Una correcta selección de personal ayuda a la institución y al mismo trabajador. Cada una de las partes tiene expectativas, por un lado, la institución quiere tener resultados positivos y los postulantes requieren de hacer experiencia y una remuneración de por medio. Es por ello que la selección de personal tiene una gran importancia (Solís, 2015, p. 27).

A su vez, Cohen (como se citó en De la Cruz y Potosí, 2018), menciona que la selección de personal es importante porque ayuda a comparar las aptitudes y posibilidades del candidato con lo que solicita la institución, dichas características serán afianzadas mutuamente para tener éxito dentro de ella (p. 23). La selección de personal busca en el reclutamiento a los mejores, con la intención de mejorar la eficiencia y eficiencia dentro de la misma (Colca, 2016, p. 21). A su vez, la selección se constituye como un proceso de comparación y se analiza todas las especificaciones de los cargos que serán proveídos (Díaz, 2018, p. 19). Es necesario tener en cuenta que, la selección de personal parte de una política institucional y puede ser flexible, haciendo una evaluación exhaustiva a los aspirantes a un puesto laboral que muchas veces no es tan sencillo porque se necesita información eficiente y precisa de la cantidad de puestos que se necesitan cubrir y los objetivos de la institución (Jácome et al., 2016, p. 6-7).

También se tienen los pasos para la selección: Son ocho pasos para el proceso de selección del personal.

- Identificar cuanto de personal se necesita en la empresa.
- Decidir dónde buscar candidatos depende del tipo de profesionales que se necesita.
- Escribir un anuncio de reclutamiento preciso y claro.
- Evaluar currículum vitae y los méritos que tiene cada postulante.

- Entrevistas y evaluación de candidatos mediante un listado de opciones.
- Verificar referencias para un buen filtro.
- Decidir a quién contratar, cuidadosamente.

Para ello se debe evaluar cuidadosamente información del postulante ya que puede generar costos muy altos en caso de no saber elegir. Realizar la oferta de trabajo en la etapa final y dar el puesto definitivo al postulante. Es importante que las empresas manejen sus herramientas claras, transparentes, y legales para evitar cualquier inconveniente de demanda por parte de los reclutantes (Alonso et al., 2015, p. 79).

Incluso, el reclutamiento es una fase de la selección del personal que es indispensable y que en los últimos años existen estrategias más amigables y flexibles utilizando las redes sociales y las distintas plataformas de internet, haciendo el proceso más eficaz y fiable identificar los candidatos idóneos que se necesita en la institución (Mababu, 2016, p. 138). Es por ello que se considera el enfoque de selección de personal mencionado por Cohen (como se citó en Ibáñez et al., 2013), la enfatiza como la comparación de las aptitudes de los candidatos frente a los puestos ofertados por las instituciones (p. 26). Es decir, se trata del equilibrio entre la exigencia que demanda el puesto y las potencialidades que posee el postulante.

Por su parte, Hughes (como se citó en Urdaneta y Urdaneta, 2013), puntualiza que el desempeño tiene que ver con los atribu-

tos, comportamiento, actitud que tenga el individuo respecto a las metas de la organización para la que presta un servicio y depende de ello para tener éxito en la organización (p. 673). El desempeño docente tiene que ver con las actitudes y aptitudes del docente frente al trabajo que realiza, enlazadas con los conocimientos que tiene un efecto directo en la productividad individual y de toda la organización (Matabanchoy et al., 2018, p. 177). Un buen proceso de selección de personal asegura un mayor éxito a las organizaciones, ya que engloba los conceptos claves de eficacia, eficiencia y productividad, conllevando a una mayor competitividad. Ello significa que una buena selección tiene que ver con el desarrollo de capacidades, conocimientos, habilidades, intereses, motivos y estilos de vida de los postulantes (Zayas 2012, p. 12).

Es decir, la selección de personal debe ser visto como un todo, desde las competencias, capacidades del postulante con la parte axiológica y humanístico para tener resultados óptimos de rendimiento y competitividad de la organización. Incluso se menciona las fases de la selección de personal. Puchol (citado en Zayas, 2012), presenta el modelo clásico de selección de personal que contiene las fases previas, fases centrales y fases finales. Dentro de ello tenemos la fase previa de preselección que tiene que ver con el currículum o llenado de la solicitud del postulante (p. 20).

En esa medida, se tiene los siguientes pasos en las siguientes etapas, fases previas (Incluye reclutamiento de candidatos, presentación de currículum o llenado de formularios de solicitud, Descripción de funciones. Fases centrales como (Pruebas profesionales o psicotécnicas, primera entrevista, segunda entrevista,

y comprobación de referencias). Fases finales (toma de decisiones, adscripción al puesto laboral, reconocimiento médico, training, seguimiento del periodo de prueba y contratación definitiva (p. 23). De manera resumida se da en cuatro etapas como: etapa preparatoria, que tiene que ver con la preparación de requisitos y características, necesidades y perfiles del puesto. Etapa de reclutamiento, entra todo el proceso de divulgación de la convocatoria para captar a los aspirantes. Etapa de selección, todo el proceso de elegir al aspirante con todos los requisitos programados en las bases para cada puesto. Etapa de post decisión, consiste en la comunicación de la selección o ganador, periodo de prueba y contratación definitiva (p. 24).

Modelos de gestión

A su vez, tenemos algunos modelos de gestión actual sobre la selección de personal en el mundo y en el Perú. Modelo de Chiavenato, (como se citó en Chacha y Chimbolema, 2017), muestra que la selección de personal se trata de elegir al hombre adecuado para los cargos, con el propósito de mejorar el desempeño y la eficiencia de este con los conocimientos adecuados al puesto. En este modelo nos muestra 9 pasos de selección que son: Vacante, requisición, búsqueda de candidatos, reclutamiento, revisión de currículum, entrevista preliminar, prueba de selección, individuo contratado, y otros aspectos a considerar como decisión de contratar y otros exámenes afines (p. 34).

También el modelo de Werther Jr. Peña (como se citó en Chacha y Chimbolema, 2017), es un modelo basado en las entrevistas, no solo la que programa el departamento de recursos humanos, sino que debe realizar el jefe inmediato y/o usuario. Considera 8 pasos para realizar una selección de personal eficiente, con los requerimientos que solicita la empresa para los puestos (p. 16-17). Entre los pasos tenemos: solicitudes, pruebas de idoneidad, entrevista de selección, verificación de datos y referencias, examen médico, entrevista de jefe inmediato, descripción realista del puesto y contratación. De la misma forma, el modelo de Gómez Mejía (citado en Chacha y Chimbolema, 2017), la selección de personal está basada en la revisión total y cuidadosa de cada una de las etapas para tener una mejor selección del postulante, se puede evaluar a más de dos candidatos para asegurarse con el mejor, no importa el tiempo que conlleve el proceso (p. 17).

Desempeño docente

Además, tenemos la segunda variable que es el desempeño docente, donde diversos autores que mencionan el desempeño docente desde la evolución histórica como Caicedo et al. (2015), desde la historia, el desempeño docente ha jugado un papel importante en la educación de los alumnos, utilizando los medios, recursos y formas organizativas que había en ese momento. Con la evolución de las TIC, se han implementado una serie de medios como la tecnología que mejoró con el internet, computadores y diferentes capacitaciones para brindar una mejor enseñanza-aprendizaje al estudiante (p. 94).

Incluso, como conceptos tenemos a La real Academia Española (como se citó en Juárez, 2012), enfatiza al desempeño como a la acción que se relaciona con el cumplimiento de obligaciones referentes al cargo o profesión (p. 12). El desempeño debe ir acompañado de competencias necesarias y un buen clima laboral para que se desenvuelva el profesional, incluso se debe agregar otros indicadores como liderazgo, responsabilidad, motivación, estándares, cooperación, comunicación y organización, tendrá un efecto significativo en la organización (Vera y Suárez, 2018, p. 181).

A su vez, Bentez, Cabay y Encalada (como se citó en Gálvez y Milla (2018), menciona que el desempeño docente es entendido como una práctica pedagógica que se puede observar, donde el docente demuestra su competencia mediante el logro de aprendizaje esperado a sus estudiantes. Está relacionado con la calidad y otros factores de formación del docente, para tener mayores conocimientos, aptitudes y destrezas para tener un buen mejor desempeño (p. 3). Para Torres (como se citó en Espinoza (2014), el desempeño docente se refiere al conjunto de acciones pedagógicas que se dan mediante un proceso de cumplimiento de funciones básicas y traducidas en resultados, con el fin de lograr objetivos de formación del estudiante con carácter consciente, individual y creador (p.7). Palmar y Valero (2014), lo mencionan con el desenvolvimiento de una persona como parte de sus actividades de trabajo dentro de una institución, en la que debe ceñirse a sus políticas internas para alcanzar resultados (p. 166).

De la misma forma, Cahuana (como se citó en Amachi, 2016), lo indica como el ejercicio que realice el docente en función o las obligaciones y roles establecidos desde el marco legal, social e institucional respecto a su profesión que tenga (p. 16). A su vez, el desempeño docente tiene que ver con la calidad de enseñanza mediante un proceso de optimización continua que ayude al desarrollo de aprendizaje de formación medido a través del aprendizaje del alumno (Martínez, Guevara y Valles, 2016, p. 125). Para que haya un buen desempeño docente, es preciso realizar una evaluación sistemática, valorando el efecto educativo real y significativo en los estudiantes. Por ello debe tener capacidades didácticas, responsabilidad laboral, dominio de asignaturas asignadas, la relación que tenga con los alumnos y manera la parte emocional (Estrada, s.p., p. 13).

En esa línea, el desempeño docente tiene cuatro dominios importantes como: Preparación para el aprendizaje de estudiantes, enseñanza para el aprendizaje, participación en la gestión y desarrollo de la profesionalidad e identidad misma (Gonzales y Subaldo, 2015, p. 3). Montenegro (como se citó en Amachi, 2016), indica que el desempeño docente está determinado por factores como: Factores asociados al docente, referido a la formación profesional docente. Tiene que ver con indicadores de motivación y compromiso que tiene que ver con la calidad que tiene relación directa con el desempeño (p. 13). Factores asociados al estudiante, influye su nivel de preparación para evaluar su rendimiento (p. 13). A su vez, Montenegro (como se citó en Torres y Zegarra, 2015), enfatiza que el desempeño docente está determinado por

factores propios del docente, al estudiante y entorno en el que se desenvuelve, ejerciendo en el campo socio cultural e institucional (p. 3).

Además, tenemos las dimensiones de la variable como: Dimensión de aprendizaje. Se trata de facilitar el aprendizaje a los educandos y el grado de responsabilidad respecto a los resultados que se tenga. Gestión educativa. Se trata de la planificación, monitoreo y evaluación del trabajo docente, involucrándose por completo con la institución y los estudiantes. Dimensión pedagógica. Se trata de la participación e involucramiento de los docentes en la formulación, evaluación y ejecución que forman parte de las políticas educativas. Dimensión cultural. Se trata de adaptarse a los contextos y realidades internacionales, nacionales y regionales y formar estudiantes de acuerdo con los ámbitos y costumbres del lugar. Dimensión política. Educar con miras a la transformación de realidades sociales, con enfoque social y equitativo, para contribuir al país y su desarrollo en general (Vera, 2017, p. 56-57).

Capacidad pedagógica

Tenemos otras dimensiones como: capacidad pedagógica. El docente debe tener vocación compromiso moral, diseñando ambientes adecuados de aprendizaje para que el aprendizaje sea recíproco. Además, está ligado al conjunto de conocimientos, actitudes, valores y habilidades para transmitir el conocimiento al educando. Zabala (2003), entre ellos tenemos indicadores de capacidad pedagógica y son: Seleccionar, preparar y dominar

los temas de aprendizaje, información y explicaciones adecuadas, manejo de tecnologías, organizar actividades y planificar el proceso de enseñanza. Se refiere a la condición emocional del docente, ya que interviene en las acciones, conducta, comentarios y forma de comportamiento del docente en clases y fuera de ella. Responsabilidad. Se trata de cumplir con las obligaciones docentes de forma eficiente. Relaciones interpersonales. Es importante ya que facilitan la culminación de objetivos y trata de tener buena comunicación con personas de la institución y personas externas a ellas (López, 2017, p. 62).

En ese sentido, otras cuestiones que se debe tener en cuenta el desempeño docente son el aprendizaje a los alumnos y el funcionamiento de la gestión institucional y las dimensiones de planeación, organización, dirección y control, ello permite un dinamismo de gestión universitaria y pedagógica (Quispe, 2020, p. 9). En conclusión, el desempeño docente se refiere al cumplimiento de funciones tareas que tiene que ver con el cargo y los resultados de enseñanza aprendizaje y otras inherentes a la gestión universitaria. A su vez, tiene que ver con características y comportamiento profesional como la organización, retención y utilización de conocimientos, integra habilidades para la vida y sociedad en su conjunto (Rivero, 2019, p. 162).

Las exigencias profesionales del docente en la actualidad están ligadas a las demandas de procesos dinámicos y flexibles, adaptables a la realidad de los estudiantes, para generar aprendizajes que potencien el desarrollo y la calidad de vida de los educandos. Dentro de ello tenemos características como: Fun-

ción metodológica. Tiene que ver con el proceso metodológico que abarca desde la planificación, control y evaluación del proceso educacional que contemple enseñanza – aprendizaje. Función investigativa. Capaz de enseñar a desarrollar la descripción problemática y teórica de diversas realidades. Función orientadora. Actividades dirigidas a conducir el autoconocimiento del estudiante, importantes para su crecimiento personal. Dentro de ellos tenemos la tutoría y seguimiento psicológico del alumno (Espinoza et al., 2017, p. 43).

También, Danielson (como se citó en Santelices y Valenzuela, 2015), mide las competencias del docente de acuerdo con su desempeño en una escala de 1 a 4 en los ámbitos de planificación, preparación de clase, ambiente y responsabilidades profesionales (p. 3). Moreno (como se citó en Puig et al., 2016), una de las características y obligaciones principales que mide el desempeño del docente es el compromiso con la misión universitaria que vaya de la mano con sus funciones de docente, de investigación y extensión. A su vez, se debe comprometer con el cumplimiento de obligaciones pedagógicas y de gestión (p. 2).

A su vez, para complementar el marco teórico tenemos al Sistema Peruano, Ley Servir N° 30057. Tenemos el Art. IV., con definiciones referentes a la entidad pública, en lo que respecta al sistema administrativo, menciona a la gestión de recursos humanos, con potestades administrativas sujetas a las normas comunes de derecho público. A su vez, se considera como una entidad pública tipo B a los órganos desconcentrados, proyectos o unidades ejecutoras conforme a lo estipulado en la ley N° 28411 de una

entidad pública tipo A. Tienen las funciones de: a). Tiene competencia para contratar, sancionar y despedir. b). Cuenta con una oficina de recursos humanos o la que haga sus veces, un titular, entendiéndose como la máxima autoridad administrativa y/o una alta dirección o la que haga sus veces. C). Cuenta con resolución del titular de la entidad pública a la que pertenece definiéndola como Entidad Tipo B (El Peruano, 2013).

Además, el sistema administrativo de gestión de Recursos Humanos en el artículo 3, comprende sistemas previstos en el art. 5 del Decreto Legislativo 1023, que contempla los siguientes procesos: Planificación de recursos humanos: Permite la organización interna de recursos humanos respetando los objetivos de la institución. A su vez, permite definir sus políticas, directivas y propios lineamientos, con visión integral con los siguientes procesos: a). Estrategia, políticas y procedimientos. B). Planificación de recursos humanos.

Acercamiento a la investigación

El tipo de investigación fue aplicada, para la descripción de las variables y solucionar el problema encontrado a través del modelo de selección de personal, aplicamos teorías existentes. A su vez, la investigación es de corte transversal porque levantaremos información para comprobar la hipótesis en un momento determinado. A su vez es cuantitativa, ya que se recurrió a la numeración estadística para comprobar la hipótesis (Fernández et al., 2014).

La investigación fue no experimental, pues no se manipuló las variables de estudio. El diseño fue descriptivo propositivo, se enfocó en buscar las características de las variables y dar solución a los problemas existentes de acuerdo con el problema de investigación encontrado; con ello se pretende dar solución mediante el planteamiento del modelo de selección de personal (Hernández et al., 2014).

VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN; Variable 1 = Selección del personal; Variable 2 = Desempeño docente.

Contexto: Facultad de Ciencias Económicas de la UNSM-T

Como población se consideró a los estudiantes de la Facultad de Ciencias económicas de la UNSM-T en Tarapoto, con un total de 500 alumnos matriculados en el ciclo 2020 I (Unidad de Recursos Humanos, UNSM-T, 2020). A su vez, también tenemos a 50 docentes que enseñan en la facultad de Ciencias Económicas.

Criterios de selección

Criterios de inclusión. Fueron considerados los estudiantes de la Facultad de Ciencias económicas, matriculados en el semestre académico 2020-1. Los docentes considerados fueron aquellos docentes que ganaron concurso en el proceso de selección 2020 – I.

Criterios de exclusión. Son todos aquellos estudiantes de Ciencias económicas que estudian en la ciudad de Rioja de la carrera de contabilidad. Se excluyó a aquellos docentes que fueron contratados por invitación.

Muestra: Para la muestra de docente se tomó el 100% de la población que son una cantidad de 50. Para encontrar el tamaño de la muestra de estudiantes de la facultad de ciencias económicas. Para ello, se calculó mediante la fórmula estadística probabilística con población finita conocida:

$$n = \frac{NZ^2(p \times q)}{E^2N + Z^2pq}$$

$$n = \frac{500 \times 1,96^2(0,5 \times 0,5)}{0,05^2 \times 500 + 1,96^2 (0,5 \times 0,5)}$$

$$n = 217$$

El tamaño de la muestra o el número de estudiantes a encuestar se tomó en cuenta mediante la siguiente fórmula:

$N =$ Población objetiva

$N = 500$

$$n_0 = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

$$n_0 = \frac{317}{1 + \frac{216}{500}}$$

$$n_0 = \frac{217}{2,2104}$$

$$n_0 = 98$$

La cantidad de estudiantes a encuestar fue un total de 98.

Muestreo

Para el muestreo se consideró el muestreo probabilístico por intención, teniendo en cuenta una muestra finita conocida.

Profundizando la investigación

Se empleó como técnica la encuesta dirigida a docentes y estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín Tarapoto.

Los instrumentos utilizados en la investigación son mediante el cuestionario en referencia a la variable modelo de selección de personal y satisfacción de los estudiantes de la facultad de Ciencias económicas de la UNSM-T. A su vez, se empleó la escala tipo Likert, colocando un valor y peso a cada indicador de acuerdo con las dimensiones. La puntuación será del 1 al 5 (Muy malo, malo, regular, bueno y excelente).

Todos los instrumentos fueron validados por expertos en el tema de investigación. Los mismos revisaron cuidadosamente los instrumentos y modelo de gestión de selección de personal. A los mismos se les asignó una puntuación, dando pase a los instrumentos de recolección de datos.

Tabla 1. Validez de expertos sobre los instrumentos.

Variable	N.º	Especialidad	Promedio de validez	Opinión del experto
Selección de personal	1	Metodólogo	5	Excelente
	2	Doctor en gestión empresarial	5	Excelente
	3	Doctor en gestión empresarial	5	Excelente
	4	Doctor en gestión universitaria.	4.3	Bueno
	5	Doctor en administración	5	Excelente
Desempeño docente	1	Metodólogo	5	Excelente
	2	Doctor en gestión empresarial	4.9	Excelente
	3	Doctor en gestión empresarial	5	Excelente
	4	Doctor en gestión universitaria	4.3	Bueno
	5	Doctor en administración	5	Excelente

Fuente: Espinoza Dextre, 2021

Respecto a la validez de los instrumentos de recolección de datos, fueron revisados, los que consideraron la coherencia, pertinencia de los indicadores de la operacionalización con los instrumentos. Luego se calculó el resultado de 4.86, representando el 99.70% de concordancia entre los expertos para ambas variables. Es decir, tiene una alta validez con las condiciones precisas para ser ejecutado.

Se aplicaron 10 encuestas piloto para cada uno de los instrumentos referido a las variables de estudio; después se calculó el alfa de Cronbach, donde los resultados respondieron si es confia-

ble o no el instrumento. Las consideraciones del alfa de Cronbach se miden por rangos de la siguiente manera:

Tabla 2. Aplicación del alfa de Cronbach de confiabilidad

Rango	Nivel
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Fuente: Espinoza Dextre, 2021

A su vez, para la confiabilidad de las variables gestión del personal y desempeño docente, se aplicó 20 encuestas piloto de la siguiente manera:

Tabla 3. Resumen de procesamiento de encuestas piloto para ambas variables

	N°	%
Válidos	20	100
Excluidos ^a	0	0
Total	20	100

**Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.*

Fuente: Espinoza Dextre, 2021

Tabla 4. Alfa de Cronbach de la variable de selección del personal

Estadísticos de selección del personal	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.817	14

Fuente: Espinoza Dextre, 2021.

Tabla 5. Alfa de Cronbach de la variable desempeño docente

Estadísticos de desempeño docente	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.889	15

Fuente: Espinoza Dextre, 2021

Para las variables de estudio, resultados de confiabilidad por el alfa de *Cronbach* para la variable gestión de selección de personal, arrojó un índice de 0.817. De la misma forma, se tuvo los resultados de la variable desempeño docente, arrojando un resultado de 0.889. Concluyendo que los resultados tienen un índice muy alto y los instrumentos están listo para ser aplicados en la recolección de campo.

Procedimiento

La investigación tuvo dos fases:

Primero: Tuvo una fase diagnóstica, donde se recopiló información mediante encuestas y entrevistas de la variable satisfac-

ción del estudiante para describirla y presentarla como elemento para la siguiente fase. Se presentará en tablas y figuras.

Segundo: fase propositiva, con la información obtenida se elaboró el modelo de selección de personal como variable independiente, teniendo en cuenta las dimensiones de operacionalización de la variable y fue sustentado mediante las teorías presentadas.

Después de realizar las encuestas de ambas variables, los datos fueron colocados en Excel, para luego ser procesados en SPSS, dichos resultados fueron colocados en Word para ser interpretados mediante tablas y figuras respectivamente. Para ello, se utilizó la estadística descriptiva con diferentes medidas.

Capítulo 2

El caso de la Facultad de ciencias económicas de la UNSM-T.

A nivel descriptivo, los resultados serán colocados en función a los objetivos, las variables y dimensiones respectivas de la investigación de la siguiente manera.

Caracterización de la selección de personal

En cuanto al caracterizar la selección de personal actual en la facultad de ciencias económicas de la UNSM-T, 2020.

Resultados de dimensión 1

Tabla 6. Dimensión de planificación de la variable selección de personal

Nivel	Puntuación	Porcentaje
Deficiente	16	32%
Regular	21	42%
Eficiente	13	26%
Total	50	100%

Fuente: Espinoza Dextre, 2021

La tabla 6 muestra la dimensión de planificación de la variable de selección de personal, aplicado a una muestra de 50 docentes; obteniendo que el 42% (21) indican que la planificación tiene un nivel regular; el 32% (16) indican que tiene un nivel deficiente y el 26% (13) menciona que es eficiente. Con los resultados quiere

decir que existe deficiencia en el análisis de necesidades de personal, y las políticas de reclutamiento son débiles y con índice de eficiencia bajo; seguido de ello, existe deficiencia en la forma efectiva la planificación para tener resultados mejores.

Resultados de dimensión 2

Tabla 7. Dimensión de selección de la variable selección de personal

	f	%
Deficiente	11	22%
Regular	27	54%
Eficiente	12	24%
Total	50	100%

Fuente: Espinoza Dextre, 2021

En la tabla 7, se observa la dimensión de selección de la variable de selección de personal, aplicado a 50 docentes de la facultad de Ciencias Económicas de la UNSM-T, resultando que el 54% (27), indican que la selección de personal en la universidad es regular; el 24% (12), indican que tienen un nivel eficiente; y el 22% (11), mencionan que la selección de personal tiene un nivel deficiente. Pues, quiere decir que existe deficiencia en la recepción de candidaturas, la pre-selección, las pruebas a los candidatos, entrevistas, valoración y decisión y la contratación de los docentes es un proceso regular, haciendo que los resultados de selección sean deficientes.

Resultados de dimensión 03

Tabla 8. Dimensión de Control de la variable selección de personal

Nivel	Puntuación	Porcentaje
Deficiente	14	29%
Regular	26	52%
Eficiente	10	19%
Total	50	100%

Fuente: Espinoza Dextre, 2021

La tabla 08 refleja los resultados de la dimensión de control de la variable de selección de personal, aplicado a 50 docentes, en la que resulta que 52% (26) menciona que el control de la selección de personal tiene un nivel regular, el 29% (14) la dimensión tiene un nivel deficiente; y el 19% (10), menciona que tiene un nivel eficiente. Quiere decir que, existen deficiencias en la incorporación de docentes, sin formalidades en la firma de contratos a tiempo o desde un inicio; así mismo, existe escaso seguimiento a los mismos, incluyendo las capacitaciones, evaluación de cumplimiento de metas, que deben ser reforzadas para tener mejores resultados.

Resultados de variable 1

Tabla 9. Variable de selección de personal

Nivel	Puntuación	Porcentaje
Deficiente	14	28%
Regular	25	50%
Eficiente	11	22%
Total	50	100%

Fuente: Espinoza Dextre, 2021

Los resultados evidenciados en la tabla 09, se observa la variable de selección de personal de la facultad de ciencias económicas de la UNSM-T, fue aplicado a una muestra de 50 docentes, obtenido que el 50% (25) mencionaron que la selección de personal tiene un nivel regular; el 28% (14), menciona que tiene un nivel deficiente y un 22% (21) mencionan que tiene un nivel eficiente. Lo que indica que el proceso de planificación, selección y control de personal en la institución falta mejorar para tener resultados eficientes en un mayor porcentaje. A esto se suman el deficiente liderazgo en la institución de hacer cumplir las políticas internas y los procesos de selección, incluyendo deficiente articulación y compartimento de objetivos con los colaboradores administrativos, docentes y estudiantes, dificultando una mejor calidad de servicios a los estudiantes con un desempeño docente de manera eficiente.

Caracterización del nivel de desempeño docente

Sobre el caracterizar el nivel de desempeño docente en la facultad de ciencias económicas de la facultad de ciencias económicas de la UNSM-T, 2020.

Resultados de dimensión 1

Tabla 10. Dimensión de capacidades pedagógicas de la variable desempeño docente

Nivel	Puntuación	Porcentaje
Deficiente	30	31%
Regular	50	51%
Eficiente	18	18%
Total	98	100%

Fuente: Espinoza Dextre, 2021

En la tabla 10, se muestra la dimensión de capacidades pedagógicas de la variable desempeño docente, tomado a una muestra de 98 estudiantes, en la que resulta que el 51% (50), mencionan que las capacidades pedagógicas tienen un nivel regular; el 31% (30), mencionan que tiene un nivel deficiente; el 18% (18), mencionan que tiene un nivel eficiente. Lo que quiere decir que la preparación de contenido de clases por parte de los docentes es muy general y no de acuerdo con las materias específicas, la explicación en clases también falta reforzar, lo mismo sucede con la orientación de objetivos institucionales y la utilización de medios

necesarios para mejorar la enseñanza; es así que existen deficiencias en las políticas de capacidades pedagógicas de los docentes.

Resultados de dimensión 2

Tabla 11. Dimensión de emocionalidad de la variable desempeño docente

Nivel	Puntuación	Porcentaje
Deficiente	30	31%
Regular	39	40%
Eficiente	29	30%
Total	98	100%

Fuente: Espinoza Dextre, 2021

La tabla 11, ilustra los resultados de la dimensión de emocionalidad de la variable desempeño docente, aplicado a 98 estudiantes; de las cuales se obtuvo que el 40% (39) indican que el manejo emocional de los docentes tiene un nivel regular; el 31% (30) indican que tiene un nivel deficiente y un 30% (29) indican que tiene un nivel eficiente. Quiere decir, que la vocación del docente, autoestima del docente para interactuar con el estudiante es regular en un mayor porcentaje; a su vez, existen deficiencias en la capacidad del docente para actuar con justicia con sus estudiantes; así mismo, dificultando la labor del docente en clases manejando la empatía y estado de ánimo con los estudiantes.

Resultados de dimensión 03

Tabla 12. Dimensión de responsabilidad de desempeño de funciones laborales

Nivel	Puntaje	Porcentaje
Deficiente	31	32%
Regular	34	35%
Eficiente	33	34%
Total	98	100%

Fuente: Espinoza Dextre, 2021

La tabla 12, refleja los resultados de la dimensión de responsabilidad de desempeño de funciones laborales de la variable el desempeño docente, aplicado a una muestra de 98 estudiantes; resultó que el 35% (34) de los estudiantes opinaron que el nivel de responsabilidad en el desempeño laboral de los docentes tiene un nivel regular; el 34% (33), mencionan que es eficiente y el 32% (31) mencionan que es deficiente. Quiere decir que la asistencia y puntualidad de los docentes en clases, participación en sesiones metodológicas y la autonomía profesional son deficientes, y falta mejorarlos para tener mejores resultados.

Resultados de la dimensión 4

Tabla 13. Dimensión de relaciones interpersonales de la variable desempeño docente

Nivel	Puntaje	Porcentaje
Deficiente	21	21%
Regular	38	39%
Eficiente	39	40%
Total	98	100%

Fuente: Espinoza Dextre, 2021

En la tabla 13, podemos apreciar los resultados de la dimensión de relaciones interpersonales, aplicado a 98 estudiantes; en las que resultó que el 40% (39) menciona que la dimensión tiene un nivel eficiente, el 39% (38) tiene un nivel regular y el 21% (21) menciona que es deficiente. Quiere decir que la preocupación del docente por los problemas de los estudiantes, las expectativas de los docentes respecto al desarrollo de los alumnos y la capacidad del docente para aceptar la diversidad de opiniones de los alumnos no es la adecuada, faltando tener una mejor empatía junto con una buena interacción con los estudiantes.

Resultados consolidados de la variable 2

Tabla 14. Variable de desempeño docente de la facultad de Ciencias Económicas de la UNSM-T.

	f	%
Deficiente	28	29%
Regular	39	40%
Eficiente	31	32%
Total	98	100%

Fuente: Espinoza Dextre, 2021

En la tabla 14, se observa los resultados de la dimensión de docente de la facultad de ciencias económicas de la UNSM-T, aplicado a 98 estudiantes, en la que se obtuvo que el 40% (39) opinaron que el desempeño docente tiene un nivel regular; el 32% (31) que tiene un nivel eficiente y el 29% (28) tiene un nivel deficiente. Quiere decir que las capacidades pedagógicas, el aspecto emocional, responsabilidad del docente en aspectos profesionales y las interrelaciones con los estudiantes tiene un nivel intermedio, por la que faltan potenciar las dimensiones para tener resultados eficientes en un mayor porcentaje. Así mismo, influye la deficiente motivación a los docentes en la inducción después de ganar los concursos, capacitarlos de acuerdo con cada materia por parte de las decanaturas de cada facultad. De la misma forma, influyen el incumplimiento de la firma de contratos a tiempo, pagos por debajo del mercado, y demoras en las mismas desde los recursos ordinarios y recursos directamente recaudados.

Diseño de una propuesta de selección de personal

Al trabajar el objetivo de diseñar una propuesta de selección de personal para mejorar el desempeño docente en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNSM-T, 2020.

Tabla 15. Diseño de propuesta de selección de personal

	Planificación	Recursos humanos
Propuesta de selección de personal	Selección	Financieros
	Control	Tecnológicos

Fuente: Espinoza Dextre, 2021

La propuesta está diseñada teniendo en cuenta los resultados deficientes de la selección del personal en la planificación, proceso de selección y control; así mismo se tuvo en cuenta los resultados del desempeño docente deficientes en la facultad de ciencias económicos de la UNSM-T. A su vez, se tuvo en cuenta el fortalecimiento de la selección de personal con un proceso dinámico que inicia con las políticas internas de la institución y los procesos de selección, articulación y compartimento de objetivos con los colaboradores administrativos, docentes y estudiantes, con la finalidad de brindar una mejor calidad de servicios a los estudiantes con un desempeño docente de manera eficiente.

Sobre la validación de la propuesta de selección de personal

Validar la propuesta de selección de personal para mejorar el desempeño docente en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNSM-T, 2020.

Tabla 16. Validación de expertos de la propuesta

Variable	N.º	Especialidad	Promedio de validez	Opinión del experto
Selección de personal	1	Doctor en gestión pública y gobernabilidad.	5	Excelente
	2	Doctor en gestión empresarial	5	Excelente
	3	Doctor en gestión empresarial	5	Excelente
	4	Doctor en gestión universitaria.	4.3	Bueno
	5	Doctor en administración	5	Excelente

Fuente: Espinoza Dextre, 2021

La propuesta fue validada por cinco expertos en el tema de estudio en las cuales se tuvo a un metodólogo, 3 doctores en administración y gestión empresarial, que emitieron sus opiniones técnicas sobre coherencia, pertinencia, objetividad, consistencia y otros indicadores para que los instrumentos sean aplicados, quienes evaluaron la propuesta teniendo un resultado de 7.18% de validez, indicando su socialización y aplicación.

Estableciendo una propuesta de selección de personal

Finalmente, en cuanto al objetivo de establecer una propuesta de gestión de selección de personal para mejorar el desempeño docente en la facultad de Ciencias Económicas de la UNSM-T, 2020.

Tabla 17. Propuesta de gestión de selección de personal para mejorar el desempeño docente.

Propuesta de gestión de selección de personal para mejorar el desempeño docente.	INICIO	Acreditación	
	PROCESO	Planificación	Recursos humanos
		Selección	Financieros
		Control	Tecnológicos
	FINAL	Mayor: Competencias Liderazgo Responsabilidad social. Investigación DESEMPEÑO DOCENTE	

Fuente: Espinoza Dextre, 2021

La propuesta se caracteriza por fortalecer el desempeño docente en las capacidades pedagógica de los docentes con capacitaciones, fortalecer las responsabilidades del desempeño de las funciones laborales de los docentes y las relaciones interpersonales con el alumno con programas estandarizados y herramientas amigables, todo esto teniendo en cuenta buenas políticas de procesos de selección a docentes capacitados para enseñar las áreas

correspondientes en la universidad. Otra de las características en la articulación de la parte administrativa, docente y estudiantes con el objetivo de mejorar la calidad del servicio al estudiante.

Los resultados obtenidos, indicaron la real situación del desempeño docente en lo que son el conocimiento de control temático que corresponde a las capacidades pedagógicas, interrelación con el alumno, faltan potenciar; con dichos resultados se busca dar una solución con la propuesta planteada de gestión de selección de personal en la facultad de ciencias económicas de la UNSM-T.

Los resultados descriptivos de la variable selección de personal, mostraron que el 50% es regular y 28% es deficiente; lo que implica que el proceso de planificación, selección y control de personal en la institución falta mejorar para tener resultados eficientes en un mayor porcentaje. En este sentido, Aguado et al. (2016), también tiene resultados deficientes en el proceso de selección de personal, con resultados negativos en la selección de mujeres y jóvenes; siendo una empresa donde impera el machismo para la selección de personal. De la misma forma, concuerda con los resultados Solano y Smith (2017), que indica que tuvo resultados negativos que influyeron los estereotipos como atractivo físico en los postulantes para la selección de personal, sin tener en cuenta las potencialidades.

Por su parte, Contreras et al. (2016), sus resultados obtenidos en comparación a los presentados son positivos y eficientes en un 83%, con herramientas sociales como LinkedIn y Facebook, cada uno depende de la edad de los postulantes; otra herramienta

es el Social Networking Sites que evalúa el contenido, ya sea visual o publicado en los perfiles de los candidatos repercutiendo en la toma de decisiones de los reclutadores. Así mismo, García et al. (2016), concluye que el proceso de reclutamiento y las redes sociales, tuvo resultados positivos en comparación de los presentados; pues, mediante selección en redes sociales facilitó el proceso. Sin embargo, ésta debe aplicarse a lugares haya acceso a internet e impere la tecnología.

Respecto a la variable de desempeño docente, se tuvo que el 39% es regular y el 29% es deficiente; indicando que, falta fortalecer las capacidades pedagógicas, controlar el aspecto emocional, mejorar la responsabilidad del docente en aspectos profesionales y las interrelaciones con los estudiantes es regular y deficiente. En este marco, Cabrales (2016), menciona que hubo resultados positivos de desempeño del personal, con un nivel de relación alto a la selección de personal. Para ello, se tuvo en cuenta liderazgo y calidez humana de los líderes para desarrollar procesos de selección, teniendo en cuenta el desarrollo de estrategias de selección, que influyen el talento de su gente y el desempeño en las instituciones. Incluso, concuerda en sus resultados con el estudio de Rodríguez et al. (2017, ya que indica que la selección de personal debe manejar una política de selección con ética para tener resultados positivos en el desempeño de los colaboradores; decir, debe ir acompañados de ética y neutralidad.

Después de conocer los resultados de las variables se tuvo en cuenta en la propuesta, el fortalecimiento de la selección de personal con un proceso dinámico que inicia con las políticas

internas de la institución y los procesos de selección, articulación y compartimento de objetivos con los colaboradores administrativos, docentes y estudiantes, con la finalidad de brindar una mejor calidad de servicios a los estudiantes con un desempeño docente de manera eficiente. En esta medida, Bello et al. (2016), menciona que para la selección de personal se realiza mediante la conformación de equipos que son elegidos por el decisor; que no pertenezcan del mismo equipo para una mejor evaluación y no alterar resultados. Por su parte, Gil & Piana (2018), también tuvo en cuenta en el proceso de selección de personal las políticas internas de gestión de personal, con pasos específicos y control de tiempos, que estuvieron acorde a los objetivos de la entidad.

Para la validez de la propuesta se contó con 5 expertos en el tema investigativo; en las cuales se tuvo a un metodólogo, 3 doctores en administración y gestión empresarial, que emitieron sus opiniones técnicas sobre coherencia, pertinencia, objetividad, consistencia y otros indicadores para que los instrumentos sean aplicados, quienes evaluaron la propuesta teniendo un resultado positivo de validez de 7.16%, indicando su socialización y aplicación.

A su vez, la propuesta se caracteriza por fortalecer el desempeño docente en las capacidades pedagógica de los docentes con capacitaciones, fortalecer las responsabilidades del desempeño de las funciones laborales de los docentes y las relaciones interpersonales con el alumno con programas estandarizados y herramientas amigables, todo esto teniendo en cuenta buenas políticas de procesos de selección a docentes capacitados para enseñar las

pareas correspondientes en la Universidad. Otra de las características en la articulación de la parte administrativa, docente y estudiantes con el objetivo de mejorar la calidad del servicio al estudiante.

Por último, la selección de personal es un proceso de técnicas realizadas para encontrar al candidato perfecto en las áreas respectivas mediante una política interna de la institución, con el objeto de planificar las cantidades necesarias y los perfiles que se adecúe a los puestos requeridos y planificados con antelación en la organización (Zayas, 2012). La misma tiene procesos de planificación, selección y control de candidatos que ingresan a la institución para cumplir los objetivos propuestos. Así mismo, el desempeño docente se relaciona con el cumplimiento de obligaciones referentes al cargo o profesión, el mismo debe ir acompañado de competencias necesarias y un buen clima laboral para que se desenvuelva el profesional, incluso se debe agregar otros indicadores como liderazgo, responsabilidad, motivación, estándares, cooperación, comunicación y organización, tendrá un efecto significativo en la institución (Vera y Suárez, 2018, p. 181).

Capítulo 3

Propuesta de moldeo de gestión de selección de personal

Los colaboradores de las instituciones públicas tienden a enfocar su desempeño de acuerdo a la motivación y al liderazgo para hacer cumplir las políticas internas de la organización. Sin embargo, el interés de las instituciones es tener un buen desempeño de los colaboradores; para ello, se tienen en cuenta la selección del personal, con procesos específicos, donde los candidatos se ciñen a las condiciones y requerimientos de las instituciones para cada área específica, cumpliendo con las funciones de Manual de organización y funciones (ROF). Muchas veces, lo mencionado no se efectúa como tal, debido a los procesos de selección deficientes, escasa motivación y seguimiento a los profesionales que ingresan a las instituciones, incluso a veces, ni siquiera cuentan con las herramientas y condiciones necesarias para poder desempeñar sus funciones y tener resultados positivos, influyendo en la imagen de las instituciones. Por lo mencionado, es necesario plantear el modelo de selección de personal para mejorar el desempeño docente en la facultad de Ciencias Económicas de la UNSM-T, 2020.

El objetivo principal es apoyar en la mejora del desempeño docente en las universidades públicas.

- Fortalecer la planificación eficiente en los requerimientos que necesitan los docentes para la realización de sus funciones.
- Promover la motivación interna como parte de la política institucional para tener una menor comunicación y un mejor desempeño docente.

- Promover la eficiencia de aplicación de las políticas internas de selección, para asegurar un mejor desempeño docente.

Teorías

Modelo de Werther Jr. Peña

Es un modelo basado en las entrevistas, no solo la que programa el departamento de recursos humanos, sino que debe realizar el jefe inmediato y/o usuario. Considera 8 pasos para realizar una selección de personal eficiente, con los requerimientos que solicita la empresa para los puestos. Entre los pasos tenemos: solicitudes, pruebas de idoneidad, entrevista de selección, verificación de datos y referencias, examen médico, entrevista de jefe inmediato, descripción realista del puesto y contratación. De la misma forma, el modelo de Gómez et al. (Citado en Chacha y Chimbolema, 2017).

Teoría de la autoeficiencia

Trata sobre el estudio al sujeto en las organizaciones, que se enfoca en la psicología del sujeto al comportamiento del sujeto y los juicios personales que puede influir de manera positiva o negativa en la motivación y la autosuficiencia. Es necesario mencionar que el accionar del ser humano está guiado por la mente, con pensamiento autorreferente y convergente, con coherencia para

emitir juicios personales, guiando la conducta para que el sujeto tenga un buen funcionamiento y eficiencia en las organizaciones (Covarrubias y Mendoza, 2013, p. 108). Se basa en los principios de: pensar, sentir y actuar, dependiendo de factores como los conductuales, personales y ambientales.

Teoría de la educación avanzada

Trata sobre las relaciones esenciales y la influencia de los gestores de políticas en el accionar de los docentes y los empleados en general que interactúan entre sí. A su vez, la teoría genera valor en las instituciones metodológicas y procedimentales que influyen en el proceso de mejora continua, aportando en los elementos de nuevos conocimientos, habilidades, hábitos, sentimientos, actitudes y conductas del docente, son esenciales para elevar la profesionalidad, la conducta ética y el desempeño en general, haciendo que la entidad tenga una mejor imagen (Puente et al., 2018).

Teoría de las expectativas de vroom

Esta teoría se refiere a las expectativas que tiene los colaboradores de una institución a través de la motivación con recompensas para tener un mayor desempeño, llegando a cumplir con los objetivos y metas institucionales. A su vez, los premios obtenidos son valiosos de acuerdo al rendimiento que tiene en la institución, relacionados con el valor concedido en las expectati-

vas de lo justo y equitativo, retribuido en un buen resultado para la institución. Se sustenta en los siguientes principios (Gallardo, 2017, p. 28).

Expectativa. Los líderes de las instituciones aclaran los objetivos institucionales y de equipo desde un inicio.

Instrumentalidad. Cuanto mayores recompensas tengan los colaboradores, mayores esfuerzos tendrán en tener un mayor desempeño en la institución.

Valencia. Los premios otorgados por la alta dirección deben ser de acorde a lo que necesiten los colaboradores para ser valorados.

Teoría de la evaluación del desempeño docente

Es tomado como un proceso sistemático, donde se obtienen resultados positivos respecto al efecto educativo en los estudiantes referente a mejorar sus capacidades pedagógicas, emocionales, de responsabilidad laboral y las relaciones interpersonales del docente con los estudiantes, padres de familia, funcionarios y los demás entes involucrados como organizaciones civiles. El desempeño del docente está reflejado en el aprendizaje de los estudiantes como consecuencia del desenvolvimiento del docente. A esto se suman las condiciones donde se desarrolla el aprendizaje tanto para el estudiante y para el docente (Gómez, 2011).

Sistema Peruano Ley servir N° 30057

La ley está referida al sistema administrativo mediante la gestión de recursos humanos con potestades sujetas a las normas comunes de derecho público.

A su vez, el sistema administrativo de gestión de Recursos Humanos en el artículo 3, comprende sistemas previstos en el art. 5 del Decreto Legislativo 1023, que contempla los siguientes procesos: Planificación de recursos humanos: Permite la organización interna de recursos humanos respetando los objetivos de la institución. A su vez, permite definir sus políticas, directivas y propios lineamientos, con visión integral con los siguientes procesos: a). Estrategia, políticas y procedimientos. B). Planificación de recursos humanos (El Peruano, 2013).

Pilares

Liderazgo

El liderazgo es un pilar importante porque busca que dirigir a un grupo de personas para realizar las gestiones mediante políticas internas de la organización, para ello, es fundamental fortalecer el liderazgo de los directivos.

Autonomía

Para poder aplicar y ejecutar políticas públicas en el proceso de selección, es importante la autonomía de la institución,

y no depender de otras instancias en lo que respecta a la parte administrativa, económica y funcional. A su vez, el colaborador debe tener la libertad y autonomía de organizarse, aportar ideas que considere pertinentes, con miras a aportar al desarrollo de la entidad.

Atracción

Las instituciones deben atraer personal a la institución, para ello se deben fortalecer las políticas con requisitos accesibles a los postulantes, sueldos atractivos para que los mismos desarrollen sus actividades y haya un buen rendimiento; sobre todo, para evitar que el personal docente busque otras oportunidades y se dedique a tiempo exclusivo a las actividades asignadas.

Retención

Cuando el personal ingresa a las instituciones y a cumplido con todos los requisitos solicitados para el puesto y a pasado todas las etapas de selección, es importante que los mismos sean motivados e involucrados en la entidad, brindándoles las condiciones y herramientas para desarrollar sus actividades para generar una mayor satisfacción, con el fin de que los mismo se queden en la institución y abandonen la abandonen la institución.

Valoración

Es importante reforzar la valoración, ya que ayuda a la actitud de compromiso del colaborador con la institución. A su vez, se debe motivar mediante premiaciones el destacado desenvolvimiento del personal, con ello incentivarlo a lograr las metas institucionales.

Principios

- Promover la planificación de requerimientos específicos del personal a solicitar.
- Promover la transparencia en los procesos de selección.
- Promover el compromiso de los colaboradores seleccionados.
- Promover las recompensas a los colaboradores.
- Promover un ambiente laboral con condiciones y herramientas específicas.

Componentes

- Componentes de acreditación. Es muy importante su consideración, ya que de ahí parte la política interna de funcionamiento correcto en todas las áreas de las instituciones, partiendo con el funcionamiento correcto de los recursos humanos.
- Planificación estructural. Es un componente fundamental, donde se tiene en cuenta la política institucional y de recursos humanos. A su vez, se tiene en cuenta la gestión presupuestal y la gestión tecnológica ligada a generar valor agregado.

- **Proceso de selección.** Se realiza de manera transparente desde el proceso inicial, entremedio y final, considerando todos los requisitos y procesos que van de la mano con el cumplimiento de objetivos de la institución.
- **Inducción.** Está de acorde a los resultados que quiere lograr la institución y debe estar alineado a las políticas internas.

Contenidos

La propuesta se realizó teniendo los insuficientes aspectos que limitan lograr resultados den la Universidad Nacional de San Martín, que son causados por los deficientes procesos de selección, con procesos generales, sin cumplir con los procesos de contratación a tiempo, escaso seguimiento a las contrataciones, escasa motivación a los colaboradores que ingresan a la institución, sin herramientas y condiciones completas para desempeñar sus funciones, influyendo en el desempeño docente respecto a las capacidades pedagógicas, responsabilidades e interrelaciones con los estudiantes.

La propuesta se sustenta en los modelos de Chiavenato y Werther, en la que la selección de personal está basada en aptitudes y posibilidades del candidato, dirigido con una política interna que programa el departamento de recursos humanos, donde se considera los siguientes pasos para una selección de personal eficiente: Solicitudes, pruebas, entrevistas, verificación de datos,

exámenes, contratación. Todo este proceso tiene una etapa inicial, intermedia y final, con el objeto de contratar a profesionales que cumplan los perfiles y se sumen a los objetivos institucionales. Así mismo, se sustenta en la Ley Servir N° 30057, referido a la gestión de recursos humanos, en el artículo 5, contempla la planificación de recursos humanos, que permite la organización interna de recursos humanos respetando los objetivos de la institución. A su vez, permite definir sus políticas, directivas y propios lineamientos, con visión integral con los siguientes procesos: a) Estrategia, políticas y procedimientos. b) Planificación de recursos humanos.

Con los procesos y dimensiones mencionadas, se ayuda a tener mejores procesos de selección de personal, aplicados desde una política institucional interna, de manera organizada y planificada, con gestión financiera para gestionar el presupuesto correspondiente y los recursos tecnológicos que necesita en docente para tener mayores resultados. Todos los aspectos contemplados harán que se cumplan los objetivos de fortalecer la planificación, promover la motivación interna y la eficiencia en la aplicación de las políticas de recursos humanos, teniendo como resultados un buen desempeño laboral.

El modelo de selección de personal para mejorar el desempeño docente tiene en cuenta procesos y etapas, con acciones y actividades para lograr el objetivo general y específicos, considerando responsables, materiales, presupuesto e indicadores que ayudarán a la evaluación y seguimiento respectivo.

La propuesta debe estar dirigida por el decano de cada facultad, asumiendo del liderazgo de las siguientes actividades:

		Estrategias de selección de personal								
Propuestas	Estándares de mejora	Indicadores de mejora	Acciones de mejora	Actividades	Responsable de la actividad	Tiempo: Inicio / Fin	Presupuesto (S/)	Financiación	Responsable del seguimiento	
	Diseño y planificación estructural	ESP1: Mejorar la planificación del área de recursos humanos la implementación del proceso de selección	Comprobación de resultados en indicadores de cumplimiento de proceso eficiente en el proceso de selección.	Crear un sistema de implementación de perfil de puestos y desarrollo de competencias de los docentes.	Capacitaciones de implementación de perfil de puestos en la facultad de ciencias económicas	Responsable del área de Recursos Humanos de la UNSM-T.	01-01-21 30-03-21	5.000,00	UNSM - T	Administrador de la UNSM-T.
ESP2: Mejora de la gestión financiera para una mejor administración de recursos, con el objeto de cumplir con las contrataciones del personal y generar motivación en los mismos.		Comprobación de resultados de cumplimiento de metas financieras para cumplir con las obligaciones en las contrataciones de personal docente.	Crear un sistema de seguimiento a la buena planificación financiera Y cumplimiento de pagos oportunos al personal docente.	Reuniones periódicas con los decanos de cada facultad, para planificar presupuesto y cumplir con las obligaciones de pagos de manera oportuna.	Área de presupuesto, área de recursos humanos y decanaturas		01-03-21 31-12-21	5.000,00	UNSM-T	Administrador y decanos de facultad.
ESP3: Mejora en gestión tecnológica para facilitar el trabajo del personal docente en la facultad de ciencias económicas.		Verificación de dotación de equipo y comunicaciones, capacitaciones virtuales en el manejo de la plataforma virtual en la facultad de ciencias económicas.	Realizar el seguimiento a la implementación de equipos y comunicaciones, así como evaluaciones en el manejo de la plataforma virtual en la facultad de Ciencias Económicas.	Visitas a la facultad de ciencias económicas para visualizar el funcionamiento de los equipos y comunicaciones. Capacitaciones de cursos de uso de herramientas virtuales.	Área de patrimonio de la facultad de ciencias económicas y área de informática de la UNSM - T.		01-03-21 31-12-21	30.000,00	UNSM-T	Encargado de patrimonio y decano de facultad.

Propuestas	Estrategias de selección de personal								
	Estándares de mejora	Indicadores de mejora	Acciones de mejora	Actividades	Responsable de la actividad	Tiempo: Inicio / Fin	Presupuesto (\$/)	Financiación	Responsable del seguimiento
Proceso de selección	ESP4: Mejora en la eficiencia de la planificación.	Verificación de las actividades de selección de personal en todas sus fases, alineadas a las políticas de la institución.	Formación de un equipo interno para realizar seguimiento y verificar el cumplimiento de actividades de planificación	Acompañamiento del equipo técnico encargado para verificar las actividades de planificación	Equipo técnico externo de acompañamiento y administración	01-01-21 30-03-21	8.000.00	UNSM-T	Administración
	ESP6: Mejora en la eficiencia del proceso de selección de personal en todas sus fases.	Verificación de las actividades de planificación, alineadas al perfil de los docentes de acuerdo con la experiencia curricular.	Formación de un equipo interno para realizar talleres de planificación de personal de cada área de acuerdo con las políticas internas.	Acompañamiento del equipo técnico encargado para verificar cada etapa del proceso de selección.	Equipo técnico externo de acompañamiento y área de recursos humanos	01-01-21 30-03-21	8.000.00	UNSM-T	Recursos humanos
	ESP6: Mejora en el seguimiento y control	Verificación de las actividades de cumplimiento de metas.	Formación de un equipo interno para realizar seguimiento al cumplimiento de metas de los colaboradores.	Acompañamiento del equipo técnico encargado de seguimiento y control de metas institucionales.	Equipo técnico externo de acompañamiento a cada área	01-01-21 30-03-21	8.000.00	UNSM-T	Recursos humanos

Evaluación

Con el objetivo de realizar la mejora en la gestión de la selección de personal, es importante evaluar la implementación del modelo a través de acciones respectivas, según el cronograma de cada una de las estrategias. Así mismo, es necesario realizar un seguimiento minucioso al proceso para identificar posibles problemas que dificulten su implementación respectiva, para ello se aplicará las siguientes escalas de la siguiente manera.

Nivel De Implementación De La Propuesta	Rango %	Descripción del proceso
No se implementa	0	Es una etapa en la que no se ha iniciado ningún avance
Implementación de inicio	1–25	Es una fase inicial de ejecución, pero que no se han continuado con las actividades por razones diferentes.
Implementación proceso	26–50	Es una ejecución que avanza lentamente, pero que se ajusta a las fechas, aún así falta mucho por trabajar en la implementación.
Implementación lograda	51 -75	Existe un gran avance significativo en la ejecución y sea cerca el final de la ejecución.
Implementación destacada	76–100	Es un nivel donde se ha realizado todas las actividades de acuerdo a los tiempos en el cronograma de ejecución.

Fuente: Adaptado de Carranza (2019).

Para el seguimiento de logro de resultados y objetivos mediante la ejecución de acciones, se plantean indicadores y metas para ser evaluadas, que sirven para identificar problemas y realizar una retroalimentación del modelo. Con ello, se identifican factores de riesgo que dificultan la aplicación del modelo, plasmada en la siguiente matriz.

Matriz de monitoreo y evaluación de objetivos

Líneas de acción		Mejora de gestión de selección de personal.		
Indica los objetivos específicos	Fortalecer la planificación eficiente en los requerimientos que necesitan los docentes para la realización de sus funciones en la facultad de Ciencias Económicas de la UNSM-T.	Promover la motivación interna como parte de la política institucional para tener una menor comunicación y un mejor desempeño docente en la facultad de Ciencias Económicas de la UNSM-T.	Promover la eficiencia de aplicación de las políticas internas de selección, para asegurar un mejor desempeño docente en la facultad de Ciencias Económicas de la UNSM-T	
Nivel de logros iniciales	Implementación porcentual 1-25	Implementación porcentual 1-25	Implementación porcentual 1-25	
Medios de verificación	Planes de trabajo y actas de compromisos.	Actas de compromisos y capacitaciones, convenios con instituciones públicas y privadas.	Actas, planes de trabajo y sistemas de control tecnológicas.	
Dificultades presentadas	Escasa importancia a la planificación de selección de personal por parte de Recursos humanos.	Escaso involucramiento y resistencia del personal docente y de la misma institución.	Presupuesto limitado	
Mejoramiento de acciones	Estrategias de planificación mediante planes operativos.	Mejorar estrategias de integración mediante las capacitaciones desde la política institucional.	Incorporar en el plan estratégico institucional, reglamentos y acciones, que denoten actividades de planificación en la selección del personal con su respectivo presupuesto.	

Fuente: Adaptado de Carranza (2019).

Vigencia

La ejecución de la propuesta tiene una vigencia de 3 años para que las acciones sean adaptadas, con recursos financieros respectivos, capacitar a al personal sobre la implementación, luego de ese tiempo debe ser sometido a nueva evaluación para realizar ajustes de acuerdo a los cambios de a la nueva realidad.

Retos

La propuesta afronta retos para su aplicación, direccionados bajo la administración de la UNSM, responsabilidad del área de recursos humanos y compromiso de decanatura de la facultad de Ciencias económicas, que debe tomar la propuesta y aplicarla.

Conclusiones

El modelo está establecido en función a los resultados, donde tiene la función de mejorar el proceso de selección de personal en planificación, selección y control, cumpliendo con las políticas internas de cada facultad. Ello permite fortalecer el desempeño docente en las capacidades técnicas y pedagógica de los docentes con capacitaciones, fortalecer las responsabilidades del desempeño de las funciones laborales de los docentes y las relaciones interpersonales con el estudiante con programas estandarizados y herramientas amigables.

La selección de personal tiene un nivel regular en un 50% y 28% es deficiente; lo que implica que el proceso de planificación, selección y control de personal en la institución no es lo adecuado. Así mismo, existe deficiente liderazgo en la institución para hacer cumplir las políticas internas y los procesos de selección, incluyendo deficiente articulación y compartimento de objetivos con los colaboradores administrativos, docentes y estudiantes.

El nivel del desempeño docente es regular en 39% y el 29% es deficiente; indicando que, falta fortalecer las capacidades pe-

dagógicas, mejorar la responsabilidad del docente en aspectos profesionales y las interrelaciones con los estudiantes, influyendo negativamente en la motivación a los docentes desde la inducción después de ganar los concursos, escasas capacitaciones de acuerdo a cada materia por parte de las decanaturas de cada facultad. De la misma forma, influyen el incumplimiento de la firma de contratos a tiempo, pagos por debajo del mercado, y demoras en las mismas.

El modelo estuvo diseñado teniendo en cuenta la situación de las variables de estudio, ayudando a iniciar el modelo con un proceso dinámico que inicia con las políticas internas de la institución y los procesos de selección, articulación y compartimiento de objetivos con los colaboradores administrativos, docentes y estudiantes, con la finalidad de brindar una mejor calidad de servicios a los estudiantes con un desempeño docente de manera eficiente. El modelo estuvo validado por 5 expertos en la investigación, arrojando un resultado de 7.16% de validez, indicando su socialización y aplicación de esta.

Referencias

- Aguado, D., Rico, R., Rubio, V., y Fernández, L. (2016). Reacciones de los candidatos ante el uso de las redes sociales en selección y evaluación de personal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 183-190. <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v32n3/1576-5962-rpto-32-03-00183.pdf>
- Alonso, P., Moscoso, S., y Cuadrado, D. (2015). Personnel selection procedures in Spanish small and medium size organizations. *Rev. psicol. trab. organ.* 31(2). http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622015000200003
- Amachi, M. (2016). *Desempeño docente y formación profesional permanente de los profesores de la Escuela Superior de Bellas Artes Diego Quispe Tito de Cusco 2015*. [Tesis maestría, Universidad Mayor de San Marcos].
- Banco Central de Reserva del Perú–BCRP (2017). *Informe Económico y Social Región San Martín*. <https://acortar.link/2Xg9dv>
- Bello, M., Bello, R., García, M., y Casas, G. (2016). Estudio estadístico del efecto de la similaridad entre rankings en la selección de personal en un contexto competitivo. *Ingeniería Industrial*, 38(3), 257-264.
- Caicedo, S., Álvarez, H., y Hernández, C. (2015). Referentes históricos del desempeño profesional. Caso de estudio de los maestros que enseñan en la educación básica primaria en Colombia. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(2), 91-96.
- Cancinos, A. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral*. [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar].
- Chacha, D., y Chimbolema, V. (2017). *Modelo de selección de personal por competencia para las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga en el área comercial*. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi] <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3772/1/T-UTC-0219.pdf>

- Cabrales, O. (2016). La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(1), 155-178,
- Colca, H. (2016). *Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Atuncolla, periodo 2015*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3274198>
- Contreras, O., Camacho, D., y Badran, R. (2016). Las Social Networking Sites (SNS) en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano. Revisión de literatura. *Entramado*, 13(1), 92-100,
- Covarrubias, C., y Mendoza, M. (2013). Elf-efficacy theory and teaching performance: The chilean case. *Revista hemisferios y polares*, 4(2), 107-123.
- De la Cruz, Ch. (2018). *Procesos de reclutamiento y selección de personal en el Perú*. [Ensayo en línea]. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- De la Cruz, M., y Potosí, C. (2018). *Selección de personal y su influencia en el desempeño de los colaboradores en la empresa virgo contratistas generales E.I.R.L de la ciudad de Trujillo 1° trimestre del año 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego]. <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/4302>
- Díaz, E., y Vilchez, J. (2018). *Selección de personal y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú – 2017*. [Tesis de pregrado, Universidad San Martín de Porres, Chiclayo]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/4548>

- Díaz, M. (2018). *Selección de Personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Veintiséis de Octubre – 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28589>
- Espinoza Dextre, D. N. (2021). *Modelo de selección de personal para mejorar el desempeño docente en la facultad de ciencias económicas de la UNSM-T, 2020* [Tesis doctorado, Universidad César Vallejo] <https://hdl.handle.net/20.500.12692/59173>
- Espinoza, E. (2014). *Desempeño docente en el proceso de enseñanza – aprendizaje en el nivel educación básica superior del centro educativo Colegio de Bachillerato Ciudad de Portovelo, del Cantón Portovelo, Provincia de El Oro, en el año lectivo 2013-2014*. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica Particular de Loja]. <https://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/11373>
- Espinoza Freire, E. E., Tinoco Izquierdo, W. E., & Sánchez Barreto, X. del R. (2019). Características del docente del siglo XXI (Original). *Revista científica Olimpia*, 14(43), 39-53. <http://revistas.udg.co.cu/index.php/olimpia/article/view/1004>
- Estrada, D. (2018). Aplicación Web para la selección de personal por medio de intervalos difusos de evaluación. *Revista Scientia et Technica*, 23(2), 214-221.
- El Peruano (2013). Ley servir, ley N° 30057. Congreso de la República, Lima. <https://storage.servir.gob.pe/serviciocivil/Ley%2030057.pdf>
- Gallardo, K. (2017). *Motivación y desempeño laboral del personal docente de un colegio de educación secundaria*. [Tesis de maestría, Universidad Agraria La Molina]. <http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/20.500.12996/2805>

- Gálvez Suarez, E., y Milla Toro, R. (2018). Evaluación del desempeño docente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de Buen Desempeño Docente. *Propósitos Y Representaciones*, 6(2), 407–452. <https://doi.org/10.20511/pyr2018.v6n2.236>
- García, P., Gatica, M., Cruz, M., Gatica, K., Vargas, R., Hernández, J., Ramos, V., y Macías, D. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *Revista, Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12), 60-76
- Gil, M., & Piana, R. (2018). Procesos de selección de personal en la administración pública de la provincia de buenos aires. Una elipsis al régimen de concursos para el acceso a las funciones jerarquizadas. *Revista DAAPGE*, 31(18), 81-110.
- González Such, J., & Subaldo Suizo, L. (2015). Opiniones sobre el desempeño docente y sus repercusiones en la satisfacción profesional y personal de los profesores. *Educación*, 24(47), 90-114. <https://doi.org/10.18800/educacion.201502.005>
- Hernández R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ed. (6). Ed. McGraw Hill.
- Ibañez, L., Morales, M., y Páez, N. (2013). *Valores y teorías en los procesos de selección de personal en las empresas colombianas*. [Tesis postgrado, Bogotá]. <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00001366.pdf>
- Jácome, R., Canós, L., y Boñón, A. (2016). Proceso de selección flexible por competencias aplicado al puesto de Dircom. *Revista Fórum Empresarial*, 21(2), 1-22.
- Juárez, A. (2012). *Desempeño docente en una institución educativa policial de la región Callao*. [Tesis de postgrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/1203>

- López, J. (2017). *Relación entre clima institucional y desempeño docente de los instructores militares en la Escuela Militar de Chorrillos*. [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2892>
- Mababu, R. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. *Revista Opción*, 32(10), 135-151. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31048901008>
- Martínez, G., Guevara, A., y Valles, M. (2016). Teacher performance and quality education. *Revista Ximhai*, 12(6), 123-134. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46148194007.pdf>
- Matabanchoy, S., Álvarez, K., y Riobamba, O. (2018). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: revisión del tema entre 2008-2018. *Revista Univ. Salud*, 21(2), 176-187. <http://dx.doi.org/10.22267/rus.192102.152>
- Murillo, P. (2015). *Sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados "Mercamaxx" del Cantón Los Bancos, provincia de Pichincha*. [Tesis de pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes]. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/603>
- Palmar, R., y Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Revista Espacios Públicos*, 17(39).
- Palomino, F. (2012). *El desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes de la Unidad Académica de estudios generales de la Universidad de San Martín de Porres*. [Tesis de postgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/1693>
- Peña, S. (2005). Modelo de selección de personal en base al perfil de competencias. *Revista innovaciones de negocios* 2(1), 121-144. <http://eprints.uanl.mx/12433/1/A9.pdf>

- Pérez, R., (2014). Una relación desequilibrada: La selección de personal en tiempos de crisis methaodos. *Revista de ciencias sociales*, 2(1), 23-35.
- Puente, L., Martínez, G., y Tamayo, J. (2018). El desempeño docente desde la Teoría de Educación Avanzada. *Revista Panorama Cuba y Salud*, 13, 191-195.
- Puig, M. Martínez, M. y Valdés, N. (2016). Considerations for teacher professional development. *Magazine Cubana Enfermer*, 32(3).
- Quispe, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Revista Inv. Val.* 14(1), 7-14. <https://doi.org/10.33554/riv.14.1.601>
- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Rev. Arch Med Camagüey*, 23(2).
- Rodríguez, M., Navarrete, R., y Bargsted, M. (2017). Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos nóveles en reclutamiento y selección de personal. *Revista, Psico perspectivas*, 16(3), 164-176,
- Romero, J. (2016). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal*. [Trabajo de pregrado, Universidad Miguel Hernández]. <http://dspace.umh.es/handle/11000/3973>
- Santelices Etchegaray, M., & Valenzuela Rojas, F. (2015). The role of personal teacher characteristics and school variables in teacher quality: A study using Item Response Theory. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 41(2), 233-254. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052015000200014>
- Solano, Á., y Smith, V. (2017). Efectos del atractivo físico y el sexo en la selección de personal: Un estudio experimental. *Revista Universitas Psychologica*, 16(1).

- Solís, D., y Muñoz, J. (2015). *Selección de personal por competencias y rotación de personal en los colaboradores de la empresa Repremarva de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua*. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato].
- Torres E., & Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú. *Revista Comuni@cción*, 6(2).
- Urdaneta, O., y Urdaneta, M. (2013). Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(4), 672-682 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28029474006>
- Vera, G. (2017). *Acompañamiento pedagógico y desempeño docente en las instituciones educativas de primaria, red educativa N° 18 – UGEL 06, Lurigancho, 2017*. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo].
- Vera, N., y Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: corporación de telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2), 180-186.
- Zayas, P. (2012). *Fundamentos Teóricos metodológicos de selección de personal*. Eumed



Religación

Press

Ideas desde el Sur Global



Religación
Press



ISBN: 978-9942-642-76-9



9 789942 642769