

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ICA  
ESCUELA POSGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**TESIS**

**“GESTIÓN EFICIENTE PARA LA SELECCIÓN DEL POTENCIAL  
HUMANO EN EL SECTOR PÚBLICO” CASO: OGA DEL  
GOBIERNO REGIONAL DE ICA**

**TESIS PRESENTADA POR**

**ECO. EDUARDO ORESTE PINO ANCHANTE  
ADOLFO VENEGAS ROJAS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
CON MENCIÓN EN GESTION EMPRESARIAL**

**ASESOR:  
PERCY ORTEGA CHACÓN**

**ICA – 2015**

## **DEDICATORIA**

Mi principal agradecimiento es al Gran Arquitecto del universo, dador de vida y de oportunidades.

A mi familia, por darme el respaldo en todos mis objetivos y decisiones.

Finalmente, a mi país, porque gracias a nuestra idiosincrasia, tal vez muchos de nosotros no fuéramos los que somos ahora.

## RESUMEN

Objetivo.- Conocer las bases teóricas y las políticas de personal en el Gobierno Regional de Ica, estableciendo los métodos seguidos para la selección del Potencial Humano en la Oficina General de Administración, instituyendo eficiencia y eficacia en la gestión pública e instaurando los criterios de selección del potencial humano ingresante y las funciones que desempeñarán en la entidad de acuerdo a su formación, experiencia y diversas capacidades.

Diseño de Investigación.- El tipo de investigación por el método privilegiado, es el descriptivo, debido básicamente a que en este campo no existe la formalización en el lenguaje y aunque se utilizarán fórmulas estadísticas estas son solamente una parte complementaria, en el desarrollo de la investigación se tendrá que recurrir a la descripción de los hechos, las condiciones y los fenómenos, única manera de explicar y comunicar, condición indispensable en el campo de la investigación.

Resultados.- La gran mayoría de los trabajadores que ingresaron en distintas etapas al Ministerio que hemos tomado motivo de estudio, lo ha hecho como contratado, lo que representa casi el 70%, esto significa que la gran mayoría ha ingresado sin concurso, que de cierta manera es un escollo más a los ingresos por razones netamente dependiente de los intereses personales, especialmente de orden familiar, social, político, etc. , en ese sentido solamente el 25% reconoce que ingresó por medio de un “concurso de méritos”, lo ponemos entre comillas porque generalmente, los famosos concursos son manejado por los grupos de poder, que manejan las instituciones, las otras 3% y 2% corresponden a modalidades como los ingresos a puestos de confianza, que no es sino el “Derecho” de designar a quienes consideren conveniente, para el desempeño de puestos, sobre todo importantes.

Conclusiones.- Los condicionantes que priman en la incorporación de los servidores del Estado en el orden que se menciona son: identificaciones política, familiares (incluidos los denominados espirituales como el compadrazgo y los ahijados), religiosos (que en las últimas décadas ha incorporado a personas de otras variantes cristianas a la tradicional católica), las de lugar de procedencia (paisano) que tiene oleadas de acuerdo al lugar de procedencia del Ministro o de los altos directivos, en menor escala y por espacios cíclicos se da identificaciones de raza o color de piel.

Palabras Clave.- Gestión eficiente para la selección del potencial humano, selección de potencial humano.

## SUMMARY

Objective: To know the theoretical bases and personnel policies at the Ministry of Interior during the years 2001-2011, establishing the methods used for selecting the Human Potential in the General Administration Office of the Ministry, establishing efficient and effective management public and establishing the selection criteria of human potential entrant and the functions to be performed in the state according to their training, experience and diverse capabilities.

Design Investigation.- The type of research for the privileged method is descriptive, basically because there is no formalization in the field of language and formulas they will be used although these statistics are only a supplementary part in the development of research will have to resort to the description of the facts, conditions and phenomena, the only way to explain and communicate, a prerequisite in the field of research

Results.- The vast majority of workers who entered the Ministry in various stages we made the object of study, as it has contracted, representing nearly 70%, this means that the vast majority entered no contest, which certain way is an obstacle more revenue dependent purely for reasons of personal interest, especially family, social, political, etc. In this sense only 25% recognize that entered through a "merit-based" put it in quotes because generally, the famous contests are run by groups of prune, who run institutions, other 3% 2% are modalities such as income positions of trust, which is nothing but the "right" to designate those who see fit to job performance, especially important.

Conclusions.- The conditions that prevail in the incorporation of the servants of the state in the order mentioned are: political identifications, family (including spiritual designated as cronyism and godchildren), religious (which in recent decades has joined people of other Christian alternatives to the traditional Catholic), the place of origin (countryman) having waves according to the place of origin of the minister or senior management on a smaller scale and cyclical space is given identifications of race or color skin.

Key words. - Efficient management for the selection of human potential, selection of human potential

# ÍNDICE

PORTADA	I
DEDICATORIA	II
RESUMEN	III
SUMMARY	IV
INDICE	V

## **CAPITULO I: LA PROBLEMÁTICA, LOS ANTECEDENTES Y ASPECTOS TEÓRICOS**

### **1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

- 1.1.Descripción del Problema
- 1.2.Formulación del problema

### **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- 2.1.Objetivos generales
- 2.2.Objetivos específicos

### **3. HIPÓTESIS**

- Hipótesis general
- Hipótesis Específicas

VARIABLES

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

VIABILIDAD

LIMITACIONES

## **CAPITULO II:**

### **1. MARCO TEÓRICO**

- 1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN
- 1.2 BASES TEÓRICAS
- 1.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES
- 1.4 BASES EPISTÉMICAS

### **CAPITULO III**

#### **2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

##### 2.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

##### 2.2 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO.

##### 2.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

##### 2.4 ASPECTOS ETICOS

##### 2.5 PLAN DE ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### **CAPITULO IV**

#### **3. LOS RESULTADOS**

##### 3.1 LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN TRATADA

###### 3.1.1 Aspectos de Filiación de los Trabajadores de la OGA

###### 3.1.2 Aspectos de Conocimientos

###### 3.1.3 Preguntas de Opinión

###### 3.1.4 Contrastación de Hipótesis

### **CAPITULO V**

#### **5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

##### 5.1 RESULTADOS EN LOS ASPECTOS DE FILIACIÓN

##### 5.2 ASPECTOS DE CONOCIMIENTOS

##### 5.3 DATOS DE OPINIONES

### **CAPITULO VI**

#### **6. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

##### 6.1 CONCLUSIONES

##### 6.2 SUGERENCIAS

### **BIBLIOGRAFIA**

### **ANEXOS**

#### **ANEXO 1: CUESTIONARIO PARA CONOCER FORMA DE INGRESO COMO PERSONAL AL GOBIERNO REGIONAL DE ICA (OGA)**

## CAPITULO I

### 1. LA PROBLEMÁTICA, LOS ANTECEDENTES Y ASPECTOS TEÓRICOS

#### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

##### 1.1 Descripción del Problema

La realidad actual, al igual que hace muchas décadas, en la mayor parte de las instituciones, del contexto peruano, particularmente en las organizaciones del Sector Público, especialmente donde las máximas autoridades son designadas, por consideraciones no necesariamente meritocráticas, como en el caso de los Ministerios y aún en las elegidas como en las Municipalidades o los Gobiernos Regionales, cualquiera sea su ubicación en el territorio nacional, su tamaño o importancia, desconocen el significado determinante en la gestión eficiente y eficaz, del principio fundamental de que **la selección del Personal en la actualidad denominado “Potencial Humano”**.

Término este que anteriormente fue denominado “Recursos Humanos” y antes de ello “Área de Personal”, que a nuestro entender influye fuertemente en el funcionamiento institucional, y lo que es más, él logro de los más altos niveles de producción y productividad institucional e individual, en términos cualitativos y cuantitativos, especialmente en la base fundamental que es prestar servicios, pues son escasas las entidades del Estado dedicadas a la producción; aunque ellas tampoco están exentas de una deficiente selección o reclutamiento del potencial humano, que necesariamente se puede establecer influye en las condiciones de trabajo.

En la realidad práctica podemos observar cotidianamente a los trabajadores demostrar: desgano, conflictos y rencillas entre ellos, faltas de diversa índole, inasistencias y tardanzas continuas, poca identificación con la institución donde laboran, atención y servicio a desgano con graves deficiencias al público usuario etc., estos hecho tiene graves consecuencias de diversas magnitudes, que van desde la pérdida de horas laborales hasta el desprestigio y desconfianza de los usuarios hacia la institución.

Consideramos que estos problemas y efectos negativos tienen sus orígenes en un elemento básico que es el reclutamiento o forma de incorporación de las personas para desempeñarse en el aparato público, de allí es que surgen las preguntas ¿se ha cumplido con el principio básico de la persona adecuada para el puesto adecuado?, ¿es eficiente y eficaz la selección técnica y científica del Potencial Humano en las entidades públicas como los Gobiernos Regionales, como en el caso del Gobierno Regional de Ica , especialmente el de las Oficinas Generales de Administración (OGA)? ¿Se puede generalizar a las otras entidades públicas como los Municipios el caso determinado en la OGA del Gobierno Regional de Ica?

Si tenemos en cuenta que las experiencia probadas en muchos lugares y que se han convertido en teoría validadas que señalan claramente que quienes no han sido seleccionados para desempeñar el puesto o los puestos, que requieren determinadas características de las personas, que incluso significa que deben haber sido formados previamente para tal desempeño, muy difícilmente podrán desempeñarse con eficiencia, sobre todo en la actualidad, cuando no basta solamente la voluntad, o que pase el tiempo, este hecho constituye un problema que debe ser investigado, en una comparación entre la teoría y la realidad existente, lo que evidentemente, permitirá plantear cambios para revertir esta situación tan extendida, impulsando la aplicación técnica y medios científicos de procesos de selección de Potencial humano, que posteriormente tendrá beneficios deseados.

## **1.2 Formulación del problema**

En el Perú, diversos factores de orden económico, social, cultural, político, sobre todo vinculados a intereses grupales o personales, han influido para que las instituciones, especialmente las entidades del Estado, no hayan respondido a una planificación estratégica, siguiendo los preceptos; modelo o procedimientos previstas por diversas disciplinas principalmente a la Ciencia Administrativa, en lo que corresponde a la organización, gestión, procedimientos etc.

Para comenzar las instituciones del Estado, incluyendo la mayor parte de los Ministerios, Gobiernos Regionales, Municipalidades etc. y sus diversos

compartimentos, unidades, departamentos, oficinas etc. no han surgido en razón de una planificación o planeamiento estratégico, de acuerdo a las demandas y las reales necesidades de un Estado, por ello que en la últimas décadas, sobre todo los organismos internacionales están presionando, para la reestructuración, y redimensionamiento del Estado, mejor dicho de las entidades del Estado, el último de ellos de parte del BID, hecho en el punto 6 de la ampliación del acuerdo del Banco Interamericano de Desarrollo con el Perú, 11 de Noviembre del 2010, este hecho se debe a que los gobiernos siguen arrastrando la improvisación respecto a una Previsión antelada de su estructura, para un funcionamiento eficiente y eficaz, buscando el cumplimiento de su misión, visión, fines, objetivos actividades y funciones que permitan su desarrollo y el de la sociedad y en general del país, normalmente surgen en forma empírica a partir de cubrir las necesidades que van surgiendo en el proceso natural de desarrollo y generalmente en forma improvisada y transitoria, siendo cubierta las plazas en forma transitoria que luego necesariamente se convierten en permanentes.

Al interior de estas improvisaciones, uno de los aspectos menos previstos o planeados es, sin duda, el referente al reclutamiento e incorporación del personal, Recursos Humanos, ahora denominados **Potencial Humano**, componente crucial de toda institución, pues por encima de los otros elementos: infraestructura física, tecnología, logística etc. son las personas que la ejecutan o realizan las acciones sobre todo de servicio que no pueden hacerlo las computadoras u otros medios, son los que determinan su funcionamiento eficiencia y/o eficacia por lo que podemos colegir que cuanto mas adecuadas sean las personas seleccionadas para el puesto su accionar o el cumplimiento de sus funciones será asimismo más eficiente y eficaz. Por el contrario si un puesto es cubierto por quienes no están capacitados ni tienen una formación adecuada para el puesto los niveles de eficiencia y eficacia serán deficientes y sin duda que la desmoralización y el desgano lo irán ganando.

En el contexto general de las instituciones del medio peruano y en particular en las diversas instituciones del Estado, especialmente en los Ministerios y los Gobiernos Regionales, Municipios y otras entidades que son parte del Estado, el reclutamiento, selección o incorporación del Potencial Humano, antes “recursos humanos”, en todos los niveles, ha respondido a criterios de diversos orden como: el político, debido a

que los funcionarios del más alto nivel que es de confianza están considerados plaza natural para quienes realizarán las acciones “de confianza” es decir para los partidarios del grupo de poder de turno, quienes a su vez designan a otros funcionarios y personal “de confianza”, quienes a su vez escogen o incorporan a las personas allegadas a su entorno, generalmente vinculados a los simpatizantes de sus agrupaciones políticas, lo que se conoce como el **clientelismo político**, este proceso generalmente se considera transitorio empero la realidad nos muestra que siempre se han convertido en permanentes, ello explica incluso el crecimiento acelerado de la burocracia del Estado, que merecería otra investigación exhaustiva.

Existen otras consideraciones como las sociales: el fenómeno se reproduce de la manera siguiente: quienes tienen a su cargo los puestos más importantes en escalas más altas y van incorporando de acuerdo a la importancia del puesto a familiares o allegados, incluso sabiendo que generalmente existen normas que lo prohíben y poco a poco se va incorporando un caudal de tal manera que en instituciones tan importantes como el Banco Central de Reserva, Informe # 220 del Congreso a inicios del Gobierno del Dr. Alejandro Toledo, se llegó a determinar que el 48% de los empleados de dicha institución eran parientes con diverso nivel de consanguinidad. Sucede en forma similar desde el punto de vista cultural, religioso e incluso racial, todo ello contribuye a que un personal indebidamente seleccionado luego no cumpla eficiente y eficazmente sus funciones afectando el desarrollo de las instituciones. Los resultados de incorporar personas, en función de intereses, familiares, religiosos, políticos etc., sin que cumpla estrictamente las condiciones que exige el puesto en sus diversas dimensiones, teniendo en cuenta los aspectos físicos, capacidad intelectual, nivel de instrucción, experiencia etc.

Los avances que se dan en el campo de la selección de Potencial Humano “personal”, en nuestro medio, han sido mostradas o aplicadas en algunas instituciones o empresas privadas, como los bancos, o las grandes empresas en diversos campos de producción, generalmente financiados con capitales extranjeros, pues en estas se puede observar en mayor evidencia de no querer crearse problemas inmediatos ni mucho menos mediatos, poniendo “en cada puesto a la persona adecuada” evitando las formas tradicionales y equivocadas que se han dado y aún se mantiene cuando se incorpora personal sin la selección adecuada. No olvidemos que no hace mucho el que fue

Presidente de la República Dr. Alejandro Toledo, “debemos incorporar en los puestos del Estado a los militantes de Perú Posible, mi gente quiere trabajo carajo” (Dr. Alejandro Toledo), a pesar de que muchas normas lo prohíben, aunque como antes siempre se recurre a “sistemas”, “formas” o “mecanismos técnicos” (que en el fondo son lo menos técnico y lo más ominoso), para la incorporación del potencial humano, usando las denominaciones de contratos temporales (que se convierten en permanentes), que no requiere de concurso, incorporación de “personal de confianza” e inclusive “concursos”, amañados y falsos. Los resultados se aprecian rápidamente en las instituciones más “burocráticas”, más ineficientes, e ineficaces, que se observa directamente, en la demora, en el desprecio por los usuarios, las grandes colas, la pérdida de expedientes, la acumulación de casos sin solución etc. son el resultado o consecuencia de que quienes ocupan esos cargos, jamás debieron haberse incorporado a esos puestos.

La institución que hemos tomado como caso de estudio, la OGA del Gobierno Regional de Ica que tiene, algunas particularidades específicas, como la de compartir con las Municipalidades y otra de características que tiene a las todos los componentes incluidos las fuerzas de seguridad interna de la región, en todos los casos en su forma y estructura sus correspondientes unidades de administración son similares, sin embargo la parte civil se denomina Oficina General de Administración (OGA) en la que se dan todos los vicios y deficiencias, que concitan muchas quejas en forma permanente, lo que es un problema constante en sus resultados o consecuencias, que consideramos que tiene su origen en la etapa tan importante que constituye el “proceso de selección”, que está vinculado y constituye parte de la capacitación “vestibular”, o capacitación de entrada y también el de los ascensos y cambios, que también tiene relación con procesos de capacitación intermedias, todo ello dentro de lo que denominamos “Gestión de Potencial Humano”.

Una de las características subsistentes de antaño es la improvisación, que siempre se convierte en “un desorden inicial”, sin embargo en vez de cambiar y mejorar, hacia formas estables y de conveniencia técnica se convierten en permanentes, así por ejemplo si se requiere por razones de atención de algunos servicios transitorios, por la erupción de un volcán, en una zona lejana, en el Ministerio se crea una unidad de recojo de donaciones, con personal improvisado y transitorio, pasado el tiempo esta se

convierte en permanente, incorporando para el siguiente presupuesto a ese personal, aún sabiendo que la próxima erupción volcánica tal vez será dentro de 30 años, cuando este personal ya se haya jubilado.

Cumpléndose las palabras siempre premonitorias de Víctor. Andrés Belaunde cuando dice: “En el Perú somos especialistas para las improvisaciones y las soluciones transitorias, que se convierten en acciones negativas permanentes” , es decir que un mal transitorio se convierte en permanente, inclusive se convierte o se le considera un hecho “natural” con el que hay que convivir, aunque eso directamente afecta a toda la organización, estas formas de incorporación de los amigos, es incluso consecuencia de una deficiente selección del Potencial Humano, (Recursos Humanos o personal), de quienes manejan las entidades de Estado de esta manera y de otras que son formas del proceso de incorporación del personal que cada vez más va formando parte de la “gestión natural” en las instituciones.

Para el caso que estamos tratando y que está relacionado, con una entidad pública, podemos decir que es deficiente, la mala y casi inexistente selección del potencial humano y por ello mismo con muy mala ubicación de los individuos en los puestos de trabajo, lo que se ha convertido en elemento de desmotivación, falta de compromiso con la institución, si se presenta la ocasión fácilmente comete actos ilícitos sin pensar en el prestigio institucional, las relaciones interpersonales son simplemente por la supervivencia y muchas veces incluso contra las normas de convivencia, extendiéndose el chisme y la malicia y consecuentemente esto afecta a las relaciones con los usuarios (el público), el poco respeto a la solución de sus problemas o necesidades, el poco respeto e identificación es decir un conjunto de manifestaciones negativas, que tienen que ver con la gestión del potencial humano, especialmente en la etapa que se denomina de selección e incorporación.

Los cambios que se espera plantear para superar estas situaciones problemáticas o anómalas y que influyen en la deficiente marcha de las instituciones, requieren ser investigadas con seriedad y si bien sus implicancias se encuentran dentro del campo de la administración, requieren de un tratamiento multidisciplinario, en el que son importantes los aspectos psicológicos, sociológicos y antropológicos, en esencia se

convierten en el manejo o gestión o aplicación de un sistema eficiente y eficaz de la Administración Científica, en ese contexto podemos identificar:

- **El problema general o principal**, se ubica en la profunda deficiencia que existe en la realidad, que se observa cuando se compara con las teorías, procesos, procedimientos técnicos y formas de gestión, que provee la ciencia administrativa, especialmente cuando se trata del Potencial Humano, la base del funcionamiento de las instituciones. Identificar las deficiencias, que se dan por el manejo empírico y poco serio, el identificar los errores consideramos que permitirá cambiar hacia la búsqueda de sistemas eficiente y eficaz de gestión en las instituciones del Estado, donde casi es asumido como normal la presencia de una serie de expresiones negativas, como el desaliento, la poca identificación con la institución, el desgano, el enfrentamiento permanente de los componentes de la institución, convirtiéndose en un servicio y acción ineficaz e ineficiente por la mala atención, dándose así el descrédito que afecta a la institución como sucede en el Gobierno Regional, que en su versión de personal civil queda a cargo de la Sub Dirección de la OGA.
  
- **Los problemas específicos**, derivados de lo mencionado anteriormente y que está vinculado a las manifestaciones o consecuencias, (poca identificación con la institución, desaliento etc. desprestigio y confrontaciones grupales e individuales entre los trabajadores de diverso nivel y posición jerárquica), provienen sin duda del empirismo y las deficiencias que provienen de un sistema caduco de:
  - a) Convocatoria,
  - b) Reclutamiento,
  - c) Selección,
  - d) Incorporación,
  - e) Capacitación vestibular (viene de vestíbulo, entrada previa a la vivienda propiamente dicha)
  - f) Distribución y seguimiento de cada persona incorporada, hasta su incorporación al sistema de gestión permanente del potencial humano.

Lo mencionado anteriormente está vinculado con las etapas de un proceso de manejo o gestión del Potencial Humano, que está previsto teóricamente y que no se

cumple o se lo hace deficientemente con el personal o potencial humano, lo que se convierte en:

- Existencia deficiente de un sistema de selección de potencial humano
- Sistemas obsoletos de reclutamiento del potencial humano.
- Normas legales existentes, que permiten evadir una selección técnica.
- Presencia de formas y contenidos tradicionales e ineficientes de selección del potencial humano.
- Deficiente sistema de incorporación y capacitación al personal seleccionado.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.2 Objetivos Generales**

- Conocer las bases teóricas y las políticas de personal en el Gobierno Regional de Ica entre el 2011-2014, estableciendo los métodos seguidos para la selección del Potencial Humano en la Oficina General de Administración del Gobierno Regional, instituyendo eficiencia y eficacia en la gestión pública e instaurando los criterios de selección del potencial humano ingresante y las funciones que desempeñarán en la entidad de acuerdo a su formación, experiencia y diversas capacidades.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- ◆ Analizar la existencia de previsiones (planeamiento), para la selección del Potencial humano requerido en el Gobierno Regional de Ica definiendo las formas y mecanismos usados en los procedimientos de admisión con los instrumentos científicos aplicados en la selección del personal para ocupar puestos en la OGA del Gobierno Regional de Ica..
- ◆ Determinar los niveles y las condiciones con los que llega el Potencial Humano, a los concursos convocados por OGA del Gobierno Regional de Ica, a partir de

establecer los mecanismos e instrumentos que se utilizan en la selección de los candidatos previamente establecidos.

- ◆ Establecer cuáles son los procesos e instrumentos validados para que sean aplicados en la selección de personal, adecuándolos a las condiciones existentes en la actualidad en la OGA del Gobierno Regional seleccionado.

## **1.3 HIPÓTESIS**

### **1.3.1 Hipótesis General**

- La eficiente selección del Potencial Humano, depende de la aplicación de las bases científicas que provee la Ciencia Administrativa para determinar la optimización de la persona en el puesto adecuado, influyendo en desarrollo y el cumplimiento eficiente y eficaz de la misión y visión en el Gobierno Regional de Ica entre el 2011-2014.

### **1.3.2 Hipótesis Específicas**

- El planeamiento estratégico para la selección del potencial humano influye directamente en el proceso técnico de selección de las personas, determinando directamente la relación puesto recurso persona en el Gobierno Regional de Ica entre el 2011-2014.
- El reclutamiento como etapa para la selección del potencial humano determina las condiciones y situaciones para la selección de las personas, producto de las previsiones y presupuestos que se deben tomar para cada puesto a ocuparse en el Gobierno Regional de Ica entre el 2011-2014.
- La selección de personal como técnica para optimizar la mejor selección del potencial humano, influye en el cumplimiento de sus funciones al interior de la institución dependiendo de la capacitación previa y permanente al igual que las

otras condiciones que requiere el potencial humano en el Gobierno Regional de Ica entre el 2011-2014.

#### 1.4 Variables

<u>Variables</u>	<u>Indicadores</u>
Selección de RR.HH. (V.I)	Interna Mixta Externa
Confiabilidad (V.D.)	Alta Distributiva Media Baja Irregular
Criterios (V.D.)	Objetivo Intermediado Subjetivo
Entrevista (V.D.)	Directa Indirecta Mixta
Planeamiento de RR.HH (V.I)	Determinación Fijación Establecimiento
Determinación de Puestos (V.D.)	Alto Medio Bajo
Especialización (V.D.)	Al cargo Profesión Al servicio

#### 1.5 Justificación e Importancia

Las bases teóricas o la teoría, nos indica que en toda relación de trabajo, debe haber una reciprocidad entre el individuo y la organización, que se convierte, según Levinson, en una interacción psicológica que a su vez implica satisfacción de

necesidades y costos, es decir elementos mentales y materiales, que deben ser cuidadosamente tratados para que la organización y el individuo no sean afectados en sus legítimos intereses, a corto mediano y largo alcance. El reto de determinar como esta la situación entre la satisfacción y el puesto de trabajo y por ello del rendimiento y la eficiencia y la eficacia es importante para las instituciones que deben mejorar sustancialmente.

Cuando la relación antes mencionada no se ajusta desde el inicio, es decir, desde el proceso de selección, de la persona o el recurso humano para desempeñar una determinada función, entonces se presentan disfunciones o anomia. Lo mencionado indica que en el proceso selectivo se debe determinar una empatía entre las partes, el puesto y la persona, la lógica planteada por la teoría, sigue siendo válida y por ello importante de contrastarla con la realidad.

En nuestro medio sobre todo en la OGA del Gobierno Regional de Ica, en este aspecto, tradicionalmente no le han prestado ni le prestan la importancia que tiene, aún sabiendo que muchos investigadores han demostrado que una mala selección de personal, influye posteriormente en una serie de actitudes y acciones negativas que afectan, a las personas desde el punto de vista, psicológica, social antropológica y a la normal marcha administrativa de las instituciones, afectando, obviamente, al funcionamiento y sobre todo al servicio que deben prestar, además de mostrar una pobre imagen, que merece la crítica y el rechazo de la sociedad, que es la que cubre los costos de mantener a estas personas.

Consideramos que una buena selección de personal en concordancia con las teorías vigentes, pues todavía no existe una que demuestre lo contrario, contribuye a que cada puesto sea ocupado por la persona adecuada, es decir, que se dé la antes mencionada empatía, el lograr determinar esas condiciones, procedimientos y formas resulta de gran importancia y el conseguirlo significa un aporte en el campo de la administración, mucho más si ella es adecuada a instituciones tan complejas como el Gobierno Regional de Ica a la que pertenece la OGA motivo de estudio.

## **1.6 Viabilidad**

Las condiciones personales de poder tener acceso a la OGA del Gobierno Regional de Ica, en diversas dependencias, dentro de ellas la de Personal o Potencial Humano, permiten el acceso a identificar las carencias o problemas y obtener la información adecuadamente, con mayor facilidad que el que lo pudieran hacer otros investigadores, teniendo en cuenta las limitaciones que las hemos identificado de la manera siguiente:

### **▪ Delimitación Espacial**

La investigación, involucra indirectamente a las instituciones del Estado, por razones de acceso a la información y dificultades en el financiamiento para recoger información más amplia en los distintos gobiernos regionales, se ha tomado al personal civil, que para el caso depende de la Oficina General de Administración del Gobierno Regional de Ica, Cabe anotar que el personal de la OGA, está distribuido a nivel de toda la Región de Ica y en las diversas dependencias.

### **▪ Delimitación Social**

El aparato administrativo del Estado incorpora en su organización, casi permanentemente personas que provienen de diversos estamentos y grupos sociales, sin tener en cuenta, en la actualización de sus conocimientos la eficiencia y la eficacia con el que puedan desempeñar el cargo que ocuparán, lo que más interesa es la forma y los mecanismos que estos grupos, utilizan para el acceso al trabajo, en este caso en el Gobierno Regional seleccionado, en general podemos afirmar que el estudio abarca las instituciones públicas especialmente, los Gobiernos Regionales e incluso los municipios; específicamente se ha tomado un Gobierno Regional que aunque con características un poco diferentes que los demás en cuanto su clasificación de vinculados más a la producción o a los servicios, personal civil y de personal vinculada a la seguridad nacional, sin embargo las características de incorporación de personal, relacionado directamente con el Gobierno Regional tienen el mismo comportamiento que en otros Gobiernos Regionales, Municipalidades, Universidades Nacionales, en general todas las instituciones vinculados al Estado.

## ▪ **Delimitación Conceptual**

La teoría administrativa, consigna que en toda relación de trabajo, debe haber una reciprocidad entre el individuo y la organización o institución a la que se incorpora; que se convierte según Levinson (1998), en una interacción psicológica que a su vez implica satisfacciones de necesidades y costos; es decir elementos mentales y materiales, que deben ser cuidadosamente tratados para que la organización y el individuo no sean afectados en sus legítimos intereses. Cuando la relación antes mencionada no se ajusta desde el inicio, es decir, desde el proceso de selección de la persona o el recurso humano (ahora denominado potencial humano), para desempeñar una determinada función, entonces se presentan diversos problemas, pues no existe una empatía entre las partes, el puesto y la persona.

Respecto al tema específico que es relacionado a la selección del Potencial Humano es necesario tener en cuenta la consideración teórica de uno de los aspectos más importantes que es el reclutamiento de Potencial Humano:

El reclutamiento se considera como una parte del proceso de selección que implica un conjunto de procedimientos vinculados al hecho de atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Se trata en realidad de una interrelación entre el mercado y los interesados para ser eficaz debe atraer el contingente suficiente que permita escoger y abastecer las necesidades para una selección cuantitativa y cualitativa.

En este proceso se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- Conocer el rendimiento del proceso de reclutamiento, al incrementar tanto la proporción de candidatos pre escogidos para la selección, como la del candidato cuasi admitido.
- Disminuir el tiempo del procesamiento de reclutamiento.
- Reducir los costos de operaciones de reclutamiento, a través de la economía en la aplicación de técnicas.

El proceso de reclutamiento, como parte de la dinámica del mercado de los recursos humanos debe estar atento a los cambios cuantitativos y cualitativos que en ella, este

hecho obliga a tener con claridad una serie de condiciones, que las podemos anotar de acuerdo con las fases que se consideran teóricamente para el reclutamiento:

1. Elaboración de directrices para el reclutamiento.
2. Organización del reclutamiento.
3. Lista de los requisitos necesarios.
4. Determinar nuevas fuentes de reclutamiento.
5. Utilización de medios y técnicas para la atracción de los mejores elementos.
6. Evaluar los programas de reclutamiento.

Otros autores consideran casi los mismos puntos y ampliados bajo dos grandes rubros: Investigación y Ejecución.

En los procesos de reclutamiento, se requiere conocer los medios que se utilizan y teóricamente se conocen los siguientes medios:

- Transferencia de Potencial Humano
- Promociones del Potencial Humano (personal)
- Programas de desarrollo del Potencial Humano
- Planos de Profesionalización y,
- Reclutamiento de personal externo.

En esencia si observa la relación podemos establecer que se trata de reclutamiento externo e interno, cada uno de ellos tiene sus propios mecanismos y condiciones, aplicables a cada uno de los casos.

Otro aspecto importante es el tratamiento de los procesos teniendo como base el planeamiento estratégico entendido como, aspecto importante y previo a la selección de Potencial Humano, es sin duda el referente al aspecto de planeamiento, el mismo que casi nunca es llevado a cabo en nuestro medio, se refiere a un proceso indispensable de la previsión del comportamiento de los recursos humanos dentro del proceso de selección y calificación, existen diversos modelos que normalmente están identificados con:

- Selección de los factores estratégicos para cada área funcional de la organización y ser un factor Organizacional cuyas variaciones afecten proporcionalmente las necesidades de Potencial humanos requeridos.
- Determinación de los niveles históricos de futuro presentados por los factores estratégicos.
- Determinar los niveles que en el futuro se requerirán como Potencial Humano.
- Proyectar los niveles las condiciones y las necesidades del Potencial Humano que en el futuro se requerirán, para que cada área funcione indicando las condiciones de coincidencia entre las necesidades y la persona requerida para realizar una determinada actividad.

Los modelos que se conocen en el campo del planeamiento son variados, sin embargo éstos deben considerarse en su eficacia y eficiencia cuando se aproximan más a las características y condiciones de la institución.

Los dos aspectos previos ya señalados, necesariamente influyen y desembocan en la selección de personal, que lo debemos tratar como concepto y como teoría en tal sentido podrá acercarnos a ciertas definiciones: Se puede considerar sencillamente como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados existente en la institución con miras a mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño de personal, que exige solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación del hombre al cargo; y,
- b) La eficiencia del hombre en el cargo.

Todo criterio de selección se funda en la cantidad y la calidad de datos con que se cuente y el análisis correcto que se haga de los mismos, de este hecho se desprende que la selección se basa en las exigencias que se especifiquen con respecto al cargo que requiere capacidades destrezas y experiencias que se pueden medir mediante diversos mecanismos que la ciencia y las diversas técnicas en el campo de la Administración, la Sociología, la Antropología y sobre todo la Psicología van perfeccionando, por lo que la tarea de selección no es tan simple, es compleja y

requiere de estudios multidisciplinarios, interdisciplinarios y transdisciplinarios, los mismos que en nuestro medio no se han efectuado y ello limita las posibilidades de una aplicación mucho más eficiente y eficaz, en beneficio de las instituciones que están para prestar los servicios que permita el desarrollo de una sociedad que cada vez más se encuentra relegada.

Las condiciones de selección se basan en el principio fundamental de que los individuos difieren unos de otros, cada uno de ellos tiene potencialidades, en conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, así como limitaciones e inclusive defectos que deben ser advertidos en la selección, pues ello influirá en el futuro comportamiento en las acciones que le competa realizar; es aún más la selección continúa, con un seguimiento adecuado hasta establecer que la persona se encuentra satisfactoriamente dentro del cargo que desempeña.

Toda selección tiene que ser entendida como un proceso de decisión en una serie de acciones de evaluación, las que cada vez son más perfeccionadas y que permiten acertar en la base teórica que asume la selección del potencial humano como una comparación entre las características exigidas para un determinado cargo que debe ser identificado lo más minuciosamente posible, en relación con las características ofrecidas por los candidatos a ocupar un determinado cargo, y, puede ocurrir que varios de estos tengan condiciones aproximadas o equivalentes para ocupar el puesto, en ello la decisión que se tome será una responsabilidad, que en el futuro afecte a las varias personas no seleccionadas y sobre todo a la institución y a las que deberán ser atendidos (servidos), por quien se seleccionó.

Por ello es que teóricamente la selección se considera que es una responsabilidad de línea, ya que implica un proceso de decisión, que a su vez tiene que ver con una:

- a) Decisión institucional
- b) Decisión Individual

Toda decisión, en el área de selección del Potencial Humano, incluye el intento de determinar lo que deben hacer uno o más individuos, de ahí la necesidad de tener estructuralmente las actividades o acciones que realizará posteriormente la persona en el cargo determinado y al comparar con las características de cada uno de los candidatos se deberá aplicar la teoría de las decisiones, en una doble perspectiva

(doble matriz) a los temas relacionados con los objetivos que cumplirán los candidatos aceptados en la institución y las potencialidades de cada uno de los aspirantes, por eso se debe tener en cuenta el:

- a) Modelo de colocación, cuando el tratamiento no incluye una aplicación de persona por persona y varias personas, la colocación o conducen necesariamente a la admisión de varias alternativas. Este modelo exige un tratamiento por persona, en caso de darse dos alternativas, necesariamente una de ellas tiene que ser rechazada.
- b) Modelo de selección, Cuando existe un tratamiento por persona y varias personas por cada alternativa. Cada candidato es comparado con los requisitos exigidos para el cargo que se pretende llenar, en ese caso se llenan las alternativas de aprobación o rechazo, en la lógica de que existen varios candidatos pero solo uno de ellos tiene que entrar.
- c) Modelo de clasificación, se trata del enfoque más amplio y situacional, en que existen varios tratamientos de personas, y varias personas por tratamiento. Cada candidato es comparado con los requisitos exigidos por el cargo que se pretende llenar. Se dan dos alternativas por candidato: Ser aprobado o rechazado por el cargo. En el primer caso pasa a ser comparado con los requisitos exigidos por otros cargos que se pretende llenar, hasta agotar los cargos vacantes, por eso se denomina la denominación de clasificación.

El modelo general de clasificación se basa en la hipótesis de que las necesidades de la sociedad y de los individuos deban ser atendidos coordinadamente, para ello existen técnicas, que deben para cada caso ser analizadas en sus dimensiones, en las características de la convocatoria, en las formas y contenidos de la convocatoria, por ello es que se debe tener en cuenta las siguientes alternativas:

- a) Análisis de cargos
- b) Aplicación de técnicas de incidentes críticos
- c) Análisis de la solicitud del empleado
- d) Análisis del cargo en el mercado

- e) Hipótesis de trabajo.

Los que pueden ser mejorados con las siguientes bases en la determinación y selección de puestos:

- 1) Desarrollo de criterios
- 2) Determinación de variables que intervienen en el predictor.
- 3) Obtención de candidatos en número suficiente que permita asegurar una variación adecuada.
- 4) Contrato de un grupo de seleccionados.
- 5) Clasificación de candidatos.
- 6) Correlación de puntos obtenidos.
- 7) Selección de candidatos.

Dentro del Marco teórico de la presente investigación hemos considerado el Marco Conceptual, que otros autores denominan definición de conceptos más usados en la investigación, hemos definido muchos de los conceptos utilizados como base para la clasificación y lo hacemos, como su nombre lo indica, definiendo el concepto como va a ser entendido en la presente investigación, buscando que los conceptos no tengan otra connotación, que la especificada en el Marco Conceptual, además en este acápite estamos incluyendo específicamente un conjunto de definiciones que nos muestran la evolución del concepto de selección de Personal desde una perspectiva conceptual de administración relacionada con la evolución que ha tenido la disciplina que se puede notar en su conceptualización, por ello hemos considerado un conjunto de definiciones de diversos autores en diversas etapas a partir del que identificar una definiciones más próximas a la actualidad, y de tener presente construir una definición mas o menos completa y que lo hacemos excepcionalmente para demostrar que incluso en las definiciones más elaboradas existen diferencias sustanciales, tanto en el tiempo que fue propuesta como en la perspectiva usada.

## **1.7 Limitaciones**

Las limitaciones están relacionadas con el financiamiento de la investigación ya que ni la institución (Gobierno Regional de Ica) ni los tradicionales financiadores como

INABEC, tienen la capacidad de hacerlo, por lo que tiene que recurrirse al financiamiento personal.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

- **Antecedentes en General**

**Henry Fayol: 1914** (La definición autoproclamada como “científica”, es la más antigua identificada por los administradores) Administrar es prever, organizar, mandar coordinar y controlar. (Definición denominada de enumeración de características).

**Wendel French: 1945** Considera que la Administración es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

**Tennebau Fidjerald: 1962** Administración es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a los subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presten, sean debidamente coordinados en el logro del fin de una empresa.

**Peterson and Plowman: 1970** Es una técnica por medio de la cual se determinan clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.

**Koontz O`Donnel: 1982** Administración es la dirección de una organización social y su efectividad de alcanzar los objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes y conseguir los fines previstos de antemano.

**George.R.Terry 1993:** Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo conjunto de los participantes de una institución, buscando el logro de los fines y objetivos al servicio de los clientes.

- **Antecedentes Específicos**

Diversos estudios y tratados dentro del campo de la Ciencia Administrativa, han abordado el tema dentro de los títulos de Administración de Personal, Administración de Recursos Humanos, y con mayor actualización Administración de Potencial Humano, y, aparecen autores como Chiavenato, Drucker, Warren etc., que se refieren a este término o concepto. Sin embargo en nuestro medio son muy escasos los estudios y el tratamiento de estos aspectos de la administración sobre todo en la perspectiva de la denominación moderna: Gestión del Potencial Humano, queda algunos estudios e investigaciones en el campo de “Recursos Humanos” y un poco más con la denominación de Administración de “Personal”, que como se menciona en Chiavenato involucra por igual en su accionar, “a todas las instituciones o entidades, fabricas, negocios, iglesias, ejercito etc. en la que sin duda están también implicadas las instituciones de un Estado”<sup>1</sup> en nuestro caso denominadas instituciones públicas, o el sector público como se denomina en el país.

En los diversos aspectos, especialmente en la casuística, y los diagnósticos se incorporan una serie de disfunciones y anomias. Cabe mencionar que muchas de las denominadas “investigaciones”, relacionados con el tema en instituciones técnicamente serias como ESAP, ESAN incluso el CAEM ahora identificado como CAEN, tienen una serie de títulos, vinculados a la temática, sin embargo no son investigaciones, en gran medida son ensayos, monografías, mas o menos tratadas en forma técnica o incluso algunos diagnósticos, posiblemente por las mismas características de las instituciones mencionadas, por lo que solamente hemos seleccionado los más próximo a lo que se considera dentro de la denominación de investigaciones dentro del campo científico:

- ❖ **Verdesoto A. (2011)**<sup>2</sup>, Tesis sobre el “Tratamiento de los Recursos Humanos en el Ecuador”, publicada por la Revista Panamericana de Administración N°21, Permite entender las deficiencias que existe en el manejo o gestión potencial humano, trabajo de investigación que, básicamente muestra como estas anomias se convierten en deficiente comportamiento del personal, que afectan profundamente en a las instituciones y a la actividad ocupacional, desempeño ineficaz, descoordinación y

---

1 **CHIAVENATO I.** (2011) Quinta Edición, *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill, México

2 **VERDESSOTO S** (2011) Tesis de Maestría *El Tratamiento de los Recursos Humanos en el Ecuador*, Quito.

desorden, mala gana en la atención a los usuarios de los bienes o el servicio que requieren y, que se puede identificar en la presencia de un conjunto de manifestaciones, como las faltas o inasistencias al trabajo, la indiferencia con los usuarios, los enconos contra sus colegas trabajadores etc. señalando que traen consecuencias que definitivamente afectan a la institución u organización, que se van acrecentando cuando existe poco interés en la solución de los problemas, por parte de los líderes, que incluso se convierte en rechazo a realizar las tareas que le corresponde, crear condiciones negativas en el ambiente de trabajo, indisciplina frente al orden administrativo establecido, manejo indebido de los recursos y bienes de la entidad donde se ha instalado, robos, directos, coimas y diferentes formas que desacreditan a la institución etc.

Dentro de los antecedentes más cercanos, específicamente de Tesis de Post Grado, podemos mencionar los siguientes:

- ❖ **Briceño Puente José**, (2010)<sup>3</sup>, *La calidad de los procesos de selección y capacitación en tres Bancos importantes del Perú*, Tesis de Post Grado presentada en la UIGV de Lima.

Se trata de investigación sobre la calidad y los proceso de selección y capacitación de tres de los más importantes bancos del país (Perú), la tesis en esencia, demuestra en una perspectiva histórica cómo es que se seleccionaba y selecciona el potencial humano, y cuál es el proceso para el acceso de los funcionarios y como un proceso diferente, afectan necesariamente a la buena marcha o funcionamiento de la institución, creando problemas y dificultades, a tal punto que en una análisis de perspectiva, demuestra que esa situación ha permitido que dos de estos bancos estudiados sean totalmente absorbidos por bancos extranjeros, pues los procesos usados eran deficiente y los directivos, no podían competir en un mercado abierto. Para la investigación que estamos desarrollando el estudio antes mencionado resulta importante, porque si comparamos con el accionar de las instituciones públicas en el aspecto de selección y se agrava aún más cuando se trata de instituciones de servicio en el que están incluidos, un conjunto de valores y de esencia de “entrega

---

<sup>3</sup> **Briceño Puente José**, (2010)<sup>3</sup>, *La calidad de los procesos de selección y capacitación en tres Bancos importantes del Perú*, Tesis de Post Grado presentada en la UIGV de Lima.

patriótica” base del accionar de las instituciones públicas, que no se rigen solamente por la base economicista o monetarista, sin que ello evidentemente signifique que los servidores públicos no estén adecuadamente remunerados.

❖ **Narciso Gómez Kennedy, (2010)<sup>4</sup> *Desarrollo estratégico de Recursos Humanos en la Universidad del Callao*, Tesis de Post Grado sustentada en el UIGV, Lima.**

Se trata de una tesis de Post Grado, que aborda desde la perspectiva del tratamiento que se hace dentro la economía de libre mercado y la globalización, la investigación asume como desarrollo estratégico al esfuerzo continuo que debe reflejarse en los Recursos Humanos, que deben de ser asumidas como proceso y que permanentemente debe, tratamientos del personal, revisando la selección, colocación, promoción, el que se efectúa mediante matrices, que consideran las formas y mecanismos de ingreso, ascenso y cambio de situación del personal, en el que a su vez se debe evaluar el desempeño, relaciones horizontales y verticales que se dan dentro del personal, todo tratado dentro de la planificación estratégica. Tratando de confirmar el principio de que “si los recursos humanos están aptos y dispuestos a proporcionar su esfuerzo, las organizaciones serán dinámicas, crecerán, rendirán y lograrán objetivos que se proponen, casos contrario no marcharán y darán origen a conductas que incidirán en bajo rendimiento.”.

Resulta interesante resaltar, que la investigación correlaciona técnicamente, en una matriz, el FODA, con los datos diversos que se recoge de la realidad y del entorno, mediante un adecuado diagnóstico situacional del área de influencia y de la situación interna de la universidad estudiada, asimismo el tratamiento de las condiciones en las que presenta el desempeño del potencial humano, correlaciona el tratamiento teórico con la realidad, lo que permite esclarecer las condiciones y sugerir una serie de medidas que se deben tomar, aunque reconoce que las limitantes económicas como variable interviniente influyen fuertemente a su concreción.

---

<sup>4</sup> **Narciso Gómez Kennedy, (2000)<sup>4</sup> *Desarrollo estratégico de Recursos Humanos en la Universidad del Callao*, Tesis de Post Grado sustentada en el UIGV, Lima**

- ❖ **Miguel Ángel Uribe Díaz (2010)**<sup>5</sup>, *Sistema Administrativo de la Oficina General de Administración y las Técnicas Actuales para el Cumplimiento de su Función en el Ministerio del Interior*. Tesis de maestría UNMSM, Lima.

Esta investigación aborda en general, casi en términos de diagnóstico las formas y técnicas que se utilizaron en el pasado y que se utilizan en él presenten el campo de la administración y de la gestión en el Ministerio del Interior, destaca dentro de ello lo concerniente al manejo de los Recursos Humanos, en los que se analiza, aunque brevemente la Administración de lo que entonces se denominaba administración de Recursos Humanos.

El autor pone énfasis en dos esferas, la organización específica para conseguir logros, y la toma de las decisiones que le corresponde asumir como esencia misma de lo que es administrar, en ese sentido la comparación que hace entre la teoría y la realidad, permite apreciar las distorsiones que se han dado en la administración del ministerio dentro de ello el del Potencial Humano, que según el autor ello permite contribuir al fortalecimiento y desarrollo de la institución.

## **2.2 Bases Teóricas**

Entre las diversas teorías revisadas para el tratamiento del problema en estudio, se presentan en gran número, unas de orden general y otras más específicas, asumimos preferentemente las más específicas. Debemos sin embargo señalar que no es posible el tratamiento de la investigación tomando como referencia una sola teoría, debido a las características del estudio, es decir: descriptivo analítico, por esas razones hemos considerado dos teorías, que nos parecen bastante útiles, porque permiten un tratamiento mucho más acertado para la investigación, nos referimos a la teoría de la Contingencia, que básicamente tiene en cuenta los entornos y las condiciones de análisis y, principalmente la teoría Sistémica: que, ayuda a explicar o entender los procesos, el mismo se inician con la convocatoria o reclutamiento, si es que se busca Potencial Humano, en instituciones especializadas, luego viene el

---

<sup>5</sup> Miguel Ángel Uribe Díaz (2010)<sup>5</sup>, *Sistema Administrativo de la Oficina General de Administración y las Técnicas Actuales para el Cumplimiento de su Función en el Ministerio del Interior*. Tesis de maestría UNMSM, Lima.

ingreso, procesamiento y producto o salida, iniciamos la explicación del marco teórico justamente con esta teoría que podemos explicar de la manera siguiente y sobre todo por los principios siguientes:

### **A) Teoría Sistémica**

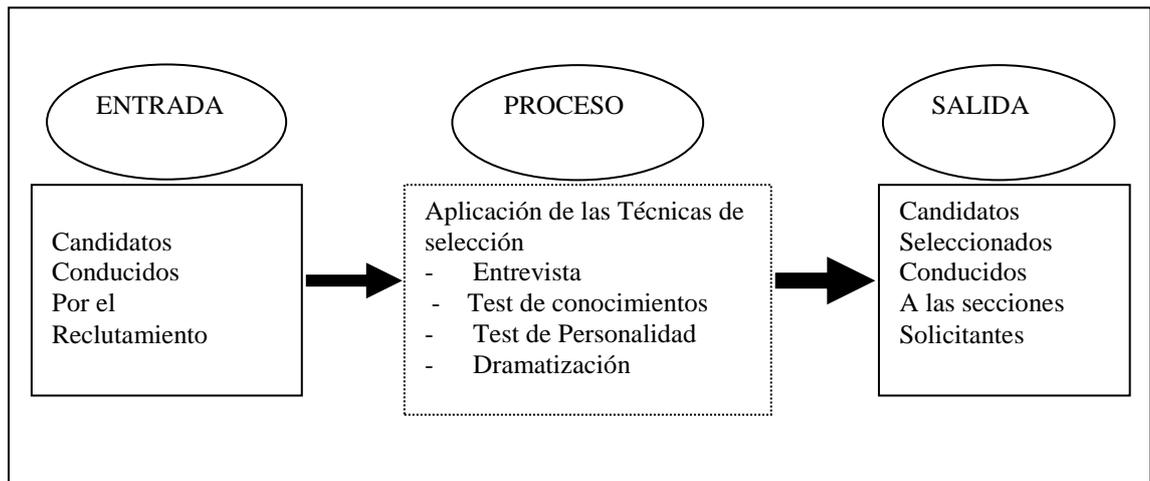
En principio desde el punto de vista de la necesidad del análisis los Gobiernos Regionales, son organismos formalizados y estables, al interior se dan diversas formas de omisiones, faltas, contradicciones, e incluso interferencias, pero necesariamente dentro de lo que se ha establecido como “**sistema**”, que cualquiera sea el resultado de sus acciones necesariamente se circunscribe dentro de lo que se considera un sistema, que resulta necesario e indispensable para el análisis de la investigación, por ello resulta necesario mostrar el concepto que estamos considerando como sistémico.

- a) Los sistemas existen dentro de los sistemas
- b) Los sistemas son abiertos.
- c) Las funciones de un sistema dependen de una estructura.

En general el análisis sistemático, de las organizaciones vivas permite revelar “en lo general y en lo particular”, y muestra las propiedades generales que son capaces de adaptarse, que significa una explicación al intercambio permanente, estas interrelaciones se dan en su totalidad y en sus partes, entre ellas se dan elementos que interactúan. Las acciones son entre el todo y los componentes, entre los componentes y el todo y entre los componentes, estas relaciones a su vez afectan al e influyen al todo y a las partes, para entender el comportamiento y estas relaciones, resulta necesario el manejo de los conceptos de:

- a) Propósito de Objetivos.
- b) Globalización o totalidad.
- c) Entropía
- d) Homeostasis

Los sistemas pueden ser físicos y abstractos; y se puede entender su funcionamiento de la manera siguiente:



dentro de ellos, el potencial humano, que desde el inicio debe cumplir los requisitos y que luego se incorpora para el cumplimiento de las funciones que luego se repite en relación de las acciones que tienen que realizar cotidianamente entre ellas nuevos procesos de capacitación.

## B) Teoría de la Contingencia

La otra teoría que consideramos coherente conjuntamente con la anterior es sin duda la denominada “Teoría de la Contingencia”, la misma considera que la eficiencia de la organización, compuesta principalmente por Potencial Humano (Recursos Humanos), no se debe únicamente a la aplicación de un solo modelo para alcanzar los objetivos; se requiere tener en cuenta las condiciones o el ambiente existente, el ambiente a su vez lo podemos considerar interno, que tiene ver con las condiciones internas de la empresa o institución, como ubicación ambiente físico, distribución y condiciones sanitarias, ventilación, luminosidad etc., así como distribución de las personas, teniendo en cuenta sobre todo las compatibilidades, para su determinación son los estudios de orden sociológico y las técnicas específicas, luego tener en cuenta la participación y la ubicación en la organización, como las escalas y distribución de los puestos, este es uno de los factores que prima en la concepción adelgazada de las organizaciones, en el sentido de que la participación en las decisiones refuerza la autoestima, que permite niveles de superación, mejoramiento cuantitativo y cualitativo del trabajo.

Desde el punto de vista externo las condiciones físicas, desde las geográficas, hasta las de acceso a la institución, pasando por la aceptación o el rechazo de entorno social, influyen en el comportamiento de las personas, por ejemplo determinadas instituciones o empresas, pueden estar ubicadas en zonas donde son blanco visible de atentados y el temor hace que las personas de alrededor consideren ese peligro como fuente de rechazo a las personas que en ella se desempeñan, creando un ambiente hostil para los trabajadores.

En la actualidad las organizaciones complejas han llevado a una nueva perspectiva teórica, la estructura de una organización y su funcionamiento dependen de su interrelación con el ambiente externo.

Dentro de los aspectos más importantes de esta teoría, en la investigación propuesta es la identificación de las variables que producen mayor impacto sobre la organización y sus componentes, que permiten predecir las diferencias en las estructuras y el funcionamiento de las organizaciones, debido a las diferencias de estas variables.

De ello se desprende que diferentes relaciones organizacionales, y diferentes recursos, para alcanzar una eficiencia óptima. Se hace necesario un modelo adecuado para cada situación dada, por otro lado, diferentes tecnologías conducen a diferentes diseños organizacionales. Las variaciones en el ambiente o en la tecnología conducen a variaciones en la estructura Organizacional.

El concepto que presenta Skinner, de contingencia implica tres elementos principales:

- Un estado ambiental
- Un comportamiento
- Una consecuencia

El autor antes mencionado considera que las consecuencias ambientales son mecanismos controladores del comportamiento aprendido. El comportamiento, que actúa sobre el ambiente para producir una consecuencia determinada, puede mantenerse, reforzarse, modificarse o eliminarse, de acuerdo con las consecuencias producidas. Este enfoque es eminentemente externo, hace énfasis en las

consecuencias ambientales sobre el comportamiento observable y objetivo de la persona.

Bajo este sistema presenta las siguientes características:

- a) Estructura organización flexible y adaptable a cambios e innovaciones.
- b) Los cargos se prevén y se modifican y redefinen continuamente debido a la interacción con otros individuos que participan en las tareas.
- c) Descentralización de las decisiones hacia los niveles organizacionales inferiores.
- d) Jerarquía flexible con mucha permeabilidad entre los niveles jerárquicos, en el que el conocimiento es más importante de la posición jerárquica
- e) La amplitud del supervisor es amplia y vasta.
- f) Tener en cuenta el predominio de la interacción lateral y horizontal sobre la vertical.

Lo mencionado anteriormente se fortalece con la idea que considera en sí misma como una forma activa de estudios interdisciplinarios como lo menciona Javier Flores García cuando menciona:

“Aunque el actual Comportamiento Organizacional tiene una fuerte base en la moderna Psicología Organizacional, también se vincula directamente con otras disciplinas contemporáneas como la “Teoría Organizacional, también se vincula directamente con otros discípulos contemporáneos como la “Teoría Organizacional”, el “Desarrollo Organizacional” “Personal y los Recursos Humanos”. De manera general, el comportamiento Organizacional se relaciona con las demás ciencias de la conducta, como la Sociología y la Antropología, justamente relacionado con los aspectos de intereses de grupos o personas que influyen en la determinación del ingreso de las personas no necesariamente cumplen los requisitos que se requieren en una determinada institución en el que es necesario calificar los diversos elementos que influyen en procesos como los de selección de las personas para un determinado puesto.

El comportamiento Organizacional constituye una nueva y activa área de estudios cuyos límites con otras disciplinas son aún difusos y quizás jamás lleguen a estar

claramente definidas, Siendo entonces un campo de intensa ebullición, resulta extremadamente complicado fijar su dominio exacto”<sup>6</sup>

Es necesario asimismo tener en cuenta dentro del marco teórico tener en cuenta los aspectos específicos que están relacionados a la selección y asumimos lo mencionado por **Baird Llad** y **Llan M. P.**

“Selección: Encontrar la persona idónea para el puesto. La planta, el equipo, lo materiales y las personas no conforman un negocio en la misma forma que los aviones, los tanques, barcos y las personas no hacen una fuerza militar eficaz. Es indispensable otro elemento más: administradores eficaces. La calidad de ellos en uno de los factores más importantes para lograr en éxito continuado de cualquier organización. Por consiguiente, se desprende necesariamente que la selección de los administradores es uno de los pasos más críticos en todo el proceso de administración. La **selección** es el proceso de escoger entre los candidatos, ya sea que pertenezcan a la organización o del exterior de la misma, a la persona más adecuada para el puesto actual o para puestos futuros”

La selección de personal o Recursos Humanos, o Potencia Humano como se denomina en la actualidad es considerada por Stoner y otros:

“El proceso de selección ideal implica una decisión de ambas partes. La organización decide si ofrece un empleo, así como el grado de atractivo que debe tener la oferta, y el candidato al empleo decide si la organización, y el empleo ofrecido se ajustan a las necesidades y metas. En la realidad, el proceso de selección se suele inclinar más hacia alguno de los lados. Cuando el mercado de trabajo este muy constreñido, puede haber varios candidatos que soliciten un mismo puesto y los gerentes de la organización aplicarán una serie de recursos para identificar a los candidatos más convenientes. Por otra parte, cuando los trabajadores calificados escasean o cuando el candidato es un ejecutivo o un profesional con grandes calificaciones, cortejado por varias organizaciones, los gerentes de las organizaciones tendrán que adornar la oferta y tomar decisiones sin tardanza alguna <sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> **Garrarad y Otros (2003)** *La selección eficiente del Potencial Humano, Ariel, Buenos Aires*

<sup>7</sup> **STONER JAMES Y OTROS (2000)**, *ADMINISTRACIÓN, Mc Graw Hill, Séptima Edición México*

En otros casos se presenta a partir de una casuística tal como lo hace Don Hellriegel p.p. Pag. 418

“La integración de personal es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el propósito de sus necesidades futuras, reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso. Algunas organizaciones persiguen deliberadamente atraer, contratar y retener a ciertos tipos de personas, lo que resulta en la imagen de un empleado estereotipado. Por ejemplo, Pepsi contrata a individuos de alto rendimiento con título universitario, inclinado al riesgo y capaz de reaccionar positivamente a intensas presiones para el cumplimiento de metas y costos.

Los procesos de integración del personal suponen mucho más que la simple contratación de personas, incluyen también la colaboración para que los empleados de nuevo ingreso se adapten fácilmente a la organización, así como para que puedan movilizarse ágilmente a ella (por medio de ascensos, rotación y puestos y transferencias, por ejemplo) y salir de la empresa”<sup>8</sup>

Esta teoría nos permitirán, contrastándolos con la realidad , identificar las grandes deficiencias, dado que el tratamiento empírico de adscripción de personal, lejana a la selección técnica y científicamente realizada sigue permitiendo el ingreso de personal basado en las relaciones familiares (consanguíneas o espirituales), la filiación política, las relaciones amicales etc., ello mismo es lo que constituye el problema, hecho que ha influido en crear condiciones disímiles y fuera de los estándares normales y lograr el máximo de la eficiencia en el funcionamiento de la OGA y el Gobierno Regional estudiado.

### **2.1.3 Definiciones Conceptuales**

Desde el punto de vista metodológico, el marco teórico conceptual es una presentación sistemática de cada una de las principales variables y/o conceptos que aparecen en el estudio, presentándose para cada una de ellas; el concepto que se asume en la

investigación, pertenece fundamentalmente a esa investigación, es así por ejemplo que el concepto de “espacio”, es multívoco, tiene una serie de acepciones o definiciones de acuerdo a las circunstancias, en el caso de la presente investigación tendrá el significado de “situación de ocupación, de un espacio en el tiempo, que implica una doble dimensión físico y denominativo (siempre en un determinado tiempo y el concepto complementario de espacio), en otra investigación el concepto de espacio podrá tener otra conceptualización y, evidentemente, otra definición.

Conceptos fundamentales en la investigación:

- **Administración**

La definición y conceptualización más coherente de administración es hacer actividades a través de las personas, con los mejores resultados, en cualquier tipo de organizaciones humanas en las que se busca alcanzar determinados objetivos con eficiencia y eficacia. La administración dirige el esfuerzo de los grupos organizados.

- **Liderazgo**

Situación que asumen las personas por el reconocimiento de quienes actúan en conjunto con él al recibir parte de sus atribuciones, asumiendo el poder por delegación y voluntad del grupo, el mismo que debe ser usado de la manera más eficiente y responsable, comprendiendo las motivaciones de las personas, las instituciones y los diversos elementos que intervienen en las relaciones de la institución a quienes se debe inspirar confianza e influenciar positivamente para crear condiciones de armonía que permitan la convivencia y el desarrollo.

- **Decisión**

Es el concepto que implica tres aspectos fundamentales: optar por la alternativa más conveniente para solucionar un problema o una situación que requiera una determinación; asumir las responsabilidades sobre los resultados que se generen

como producto de haber escogido una alternativa, y, elaborar iniciativas y/o proyectos que permitan captar los procesos en forma correcta y global dentro de la línea establecida en los fines y objetivos institucionales.

- **Organización**

Es un concepto bastante complejo que tiene como base principal el establecimiento de una estructura en la que realicen actividades, desempeñadas por personas, dentro de una institución determinada, en el que se distribuyen: movimientos, actividades responsabilidades y acciones autónomas, que en general implica: Determinar actividades, agrupar conjuntos adecuados (Unidades, departamentos etc.), dentro de los cuales se asignan acciones administrativas, delegando autoridad, siempre coordinadas en forma eslabonada o en forma lineal.

- **Reingeniería**

Para entender el concepto con sus diversas implicancias se entiende que: "Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de redimensionamiento, tales como costos, calidad, servicios". Resulta indispensable sin embargo tener en cuenta que las condiciones internas y externas se encuentren adecuadas al cambio, de tal manera que todo lo existente no subsista para nada.

- **Poder**

"El Poder es la capacidad de influir a otra persona o grupo para que acepte nuestras propias ideas o planes". Esencialmente el poder permite lograr que otros hagan lo que uno desea que ellos hagan.

Comprender y manejar el poder es complejo, el poder se ejerce en las organizaciones, en diversas direcciones.

- **Tecnología y Brecha Tecnológica.**

La ciencia, la tecnología y la instrumentación tecnológica, especialmente en el campo de la cibernética en la vida moderna se convierten en medios indispensables dirigidos a reducir o hacer menos penosa la intervención del hombre en el trabajo y el uso de la mano de obra, acelerando o proporcionando mayores y más altos niveles en el cumplimiento de las tareas en forma eficiente y en los casos pertinentes con la cibernética, la obtención de información más rápida y certera para la toma de las decisiones que el nivel gerencial requiere.

- **Calidad Total.**

El concepto de calidad total tiene su punto de partida en satisfacer al cliente la primera vez y excelentemente la siguiente vez. Thomas Berry dice:

"El cliente que compra lo que usted produce o que utiliza solo sus servicios tiene en mente ciertas características y expectativas. Si el producto o servicio satisface sus necesidades o sobrepasa estas expectativas una y otra vez, entonces en la mente del cliente hay un producto o servicio de calidad". Por consiguiente, tomando la definición de Thomas Berry podemos decir que calidad es "satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables".

- **Evaluación**

Es el concepto que implica verificar las posibilidades y criterios de las metas, procedimientos, sistemas o personas, para precisar si se están cumpliendo los fines y objetivos previstos para el desarrollo de la institución, siempre tendrá una base de subjetividad, sin embargo las tendencias son alcanzar al máximo la objetividad de acuerdo a las condiciones que se están presentando en la realidad.

- **Cultura**

Dentro de la concepción de la administración que lo recoge sobre todo específicamente los estudios de Marketing, la cultura se define como la causa fundamental de los deseos y la actitud de una persona. La conducta humana se aprende, especialmente los valores básicos de la sociedad, las percepciones, los deseos y las conductas son componentes de la cultura de una sociedad, la familia y los otros grupos sociales, la misma que es cambiante, en ese sentido los especialistas en Marketing o mercadólogos, en general siempre estarán tratando de detectar los cambios culturales, para adecuar sus productos para ofrecerlos a los consumidores.

- **Estrategias**

Son medios por los cuales se logran los objetivos. Algunas estrategias institucionales incluyen la expiación, de diverso tipo, la diversificación el desarrollo, el desposeimiento y la combinación de diversos instrumentos que utilizan en las diversas acciones de la administración o la gestión.

- **Metas**

Se consideran a los puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr en el corto plazo, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivo a un plazo mayor, deben ser medibles, realistas, estimulantes, coherentes. En las organizaciones deben ser fijadas a niveles globales, divisionales funcionales.

- **Políticas**

Propuestas que describen la forma por medio de la cual las metas fijadas se van a lograr. Son las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. En esencia las políticas son guías para la toma de las decisiones, se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de

una estrategia. Se formulan en términos funcionales, en el ámbito de divisiones o departamentos.

- **Planeamiento**

Se define como el conjunto de acciones que realizan los directivos o responsables de una organización, mediante los cuales se decide por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, en qué tiempo, con qué recursos financieros se debe contar y quién debe hacerlo.

- **Planeamiento de Presupuestos por Objetivos**

Es el proceso de elaborar un conjunto de acciones, sistemáticas y estableciendo objetivos en el desarrollo de programas, utilizando el presupuesto para que en ella se refleje las actividades programadas; incluyendo el control del planeamiento, todo avance deberá estar controlado por el presupuesto.

- **Estrategia**

El concepto de estrategia se puede definir a partir de dos perspectivas: desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer, y, desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace, en los dos sentidos señalados la estrategia debe entenderse como el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la investigación y poner en práctica su misión; en el que programa significa papel activo .

- **Estructura**

Es el concepto que designa a cada uno de los componentes de un todo, es decir que en las organizaciones están conformadas por partes una serie de partes componentes , que se interrelacionan entre sí y van formando un todo, las partes se explican e identifican no solo en función de las partes, sino del todo; a su vez el todo se explica por las partes y sus relaciones.

- **Funciones**

Este es un concepto que proviene de la Sociología, que indica que dentro de una organización y para que éstas puedan cumplir sus fines y objetivos, es necesario que los individuos o personas, efectúen determinadas tareas y/o actividades, que generalmente están normadas o pautadas y que tienen que ser cumplidas de acuerdo a la posición que tenga dentro de la organización u organismo.

- **Procesos**

Se entiende como el conjunto de las fases sucesivas, en la organización, manejo y control de un sistema administrativo.

- **Procedimientos**

Son planes que establecen un método requerido para el manejo de actividades futuras. En realidad se trata de guías de acción, más que guías para pensar, y detallan la forma exacta en que debe llevarse a cabo una actividad específica. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.

- **Factores**

Situaciones externas o internas que intervienen e influyen en la implementación y funcionamiento de un sistema administrativo, se entienden que los factores pueden ser creados expresamente, como aquellos que pueden surgir o surgen por causas extrañas y que influyen en el funcionamiento de una organización administrativa.

- **Control**

Es el proceso dirigido a garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas (Stoner)<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> STONER, J. A y Otros, (1997) *ADMINISTRACION*, Editorial Latinoamericana México

## **CAPITULO IV**

### **4. LOS RESULTADOS**

#### **4.1 Las Características de la Información tratada**

Como lo habíamos señalado anteriormente la técnica fundamental para la recolección de la información y el tratamiento del problema es la encuesta, aplicada a la muestra seleccionada entre 810 trabajadores que se encontraban en la Planilla de la OGA. El cuestionario tal como estaba previsto, tiene cuatro partes fundamentales, que determinan la forma de presentación del presente capítulo, la primera identifica las características o los datos de filiación de los trabajadores encuestados, que le da consistencia en cuanto la información no es recogida solamente de personas que opinan, sino que conocen que han participado y tienen la información necesaria sobre el tema que en realidad la han vivido y/o la están viviendo.

La segunda parte se refiere básicamente a los conocimientos que tienen sobre el reclutamiento, selección y sobre todo la selección e incorporación de los trabajadores del Gobierno Regional motivo de estudio, es evidente que habiendo la gran mayoría ingresado sin el cumplimiento de las previsiones legales el desconocimiento de los distintos aspectos obtenidos como información es alto, coincidente con las hipótesis planteadas.

Las preguntas, tal como debe ser un cuestionario técnicamente formulado, tienen en cuenta las preguntas de control o filtro y todas las previsiones para que se pudiera controlar la validez interna y externa de las respuestas. La tercera parte del instrumento recoge la información sobre las opiniones que tienen los entrevistados sobre los diversos aspectos relacionados con el reclutamiento, selección e incorporación del Potencial Humano, que evidentemente parecen un reclamo a pesar que casi la totalidad de los que contestan no lo han hecho correcta y legalmente .

#### 4.1.1 Aspectos de Filiación de los Trabajadores de la OGA

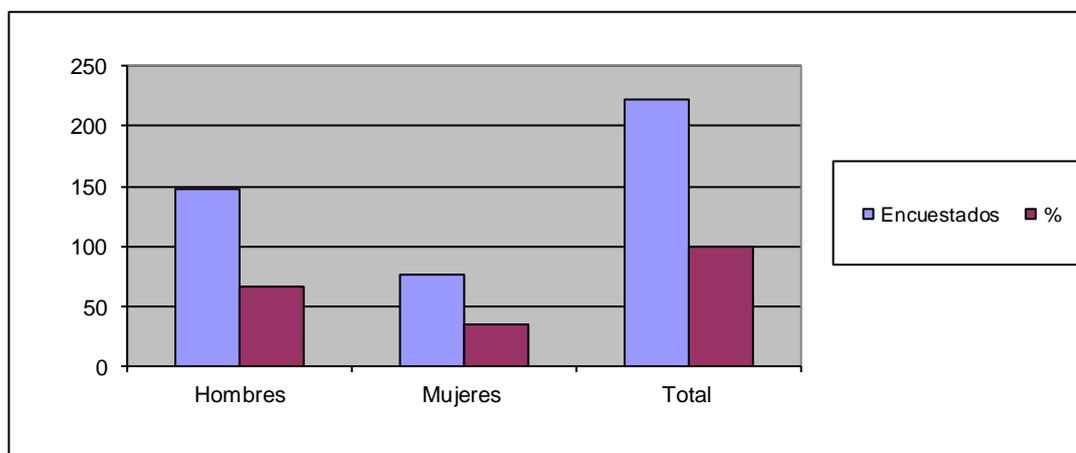
Uno de los aspectos con que iniciamos esta parte es el referido al sexo de los trabajadores seleccionados habiéndose obtenido la siguiente información de la muestra tomada

**CUADRO N° 1**  
**DISTRIBUCION DE LOS TRABAJADORES DE LA OGA POR SEXO**  
**(Cifras Absolutas y Relativas)**

Sexo	Encuestados	%
Hombres	147	66.3
Mujeres	76	33.7
Total	223	100

Fuente: Encuesta aplicada para la Investigación

**GRAFICA N° 01**  
**DISTRIBUCION DE LOS TRABAJADORES DE LA OGA POR SEXO**



Fuente: Encuesta aplicada para la Investigación

La muestra tomada, es coincidente con la población total, que oficialmente aparecen las siguientes cifras: del total de trabajadores, 420 son hombres o sea el 66.13% y 216 Mujeres que representan el 33,87%. En la muestra de 223 trabajadores que representa el total, 146 son hombres o sea el 66.3% y 75 son mujeres que representan el 33.7%, se puede apreciar que ambos porcentajes son bastante semejantes, lo que nos indica que la muestra por lo menos en este aspecto es bastante representativa.

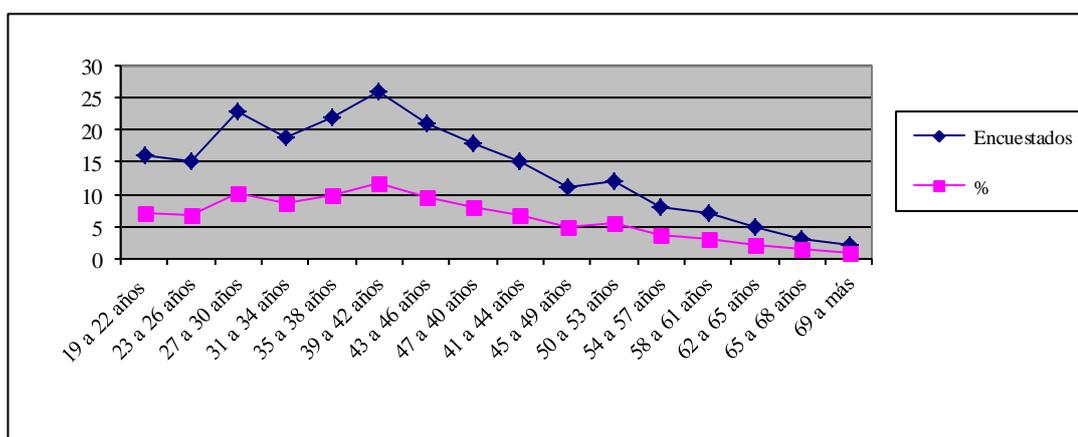
Un segundo aspecto de esta parte se refiere a la edad de los trabajadores en es sentido se ha tomado grupos con rangos de 4 años y la información se presenta de la manera siguiente:

**CUADRO N°2  
DISTRIBUCION DE LA MUESTRA POR EDADES  
(Cifras Absolutas y Relativas)**

<b>Edad</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
19 a 22 años	16	7.17
23 a 26 años	15	6.73
27 a 30 años	23	10.31
31 a 34 años	19	8.52
35 a 38 años	22	9.82
39 a 42 años	26	11.7
43 a 46 años	21	9.42
47 a 40 años	18	8.07
41 a 44 años	15	6.73
45 a 49 años	11	4.93
50 a 53 años	12	5.36
54 a 57 años	8	3.58
58 a 61 años	7	3.17
62 a 65 años	5	2.24
65 a 68 años	3	1.35
69 a más	2	0.9
<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>100</b>

Fuente: encuesta aplicada para la investigación

**GRAFICA N°2  
DISTRIBUCION DE LA MUESTRA POR EDADES**



Fuente: encuesta aplicada para la investigación

Como se puede apreciar la mayor concentración de trabajadores se encuentra entre los 39 y 42 años, que representa el 11,7%, resultado que en la Administración Pública no se puede ingresar antes de los 18 años, así como la aplicación del retiro a los 70 años, podemos apreciar así mismo que el grupo etario que le sigue corresponde al rango de 27 a 30 años con el

10.31%, producto de que en los últimos años han ingresado una mayor cantidad de trabajadores, tal como se puede notar en la curva en los grupos con menor edad, a partir de la cúspide que hemos indicado que pertenece al grupo de 39 a 42 años, que se inicia con 7.17% con el grupo de 19 a 22 años, seguido por de 23 a 26 años con 6.73% luego sube el de 27 a 30 años con 10.31%, seguido por el 8.52% y disminuye a partir del grupo de 43 a 46 años con 9.42%, el siguiente a 8.07% el de 41 a 44 años a 6.73% y va disminuyendo 6.73%, 4.93%.5.36% de acuerdo a los rangos de mayor edad, hasta llegar a 0.9% a los de 69 o más años de edad, lo que nos muestra nuevamente de que en los últimos años han ingresado mayor cantidad de trabajadores al Gobierno Regional en estudio.

El otro dato que se ha considerado importante es el Estado Civil, pues ello permite medir ciertas condiciones que influyen en la madurez y la capacidad de “resistencia”, en condiciones poca adversa en ese sentido se ha obtenido la siguiente información:

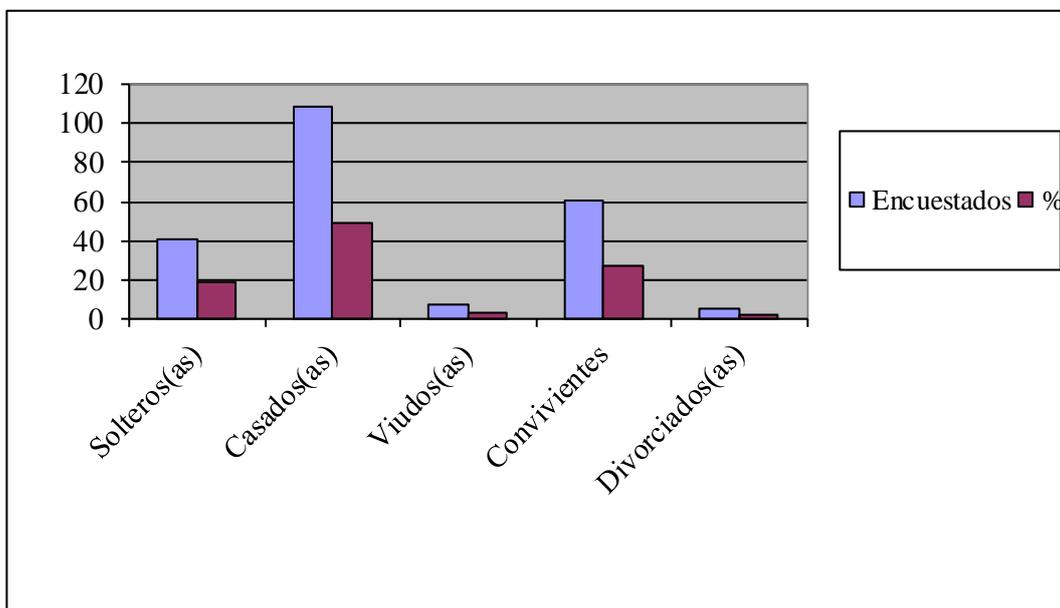
**CUADRO N°3**  
**DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR ESTADO CIVIL**  
**(Cifras Absolutas y Relativas)**

<b>Estado Civil</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
Solteros(as)	41	18.39
Casados(as)	109	48.88
Viudos(as)	7	3.14
Convivientes	61	27.35
Divorciados(as)	5	2.24
Total	223	100

Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

Como se puede apreciar y con mayor claridad en el gráfico correspondiente la gran mayoría de los trabajadores del Gobierno Regional seleccionado, son casados y representan el 49%, seguido por los Convivientes, que en el Perú es considerado normal sobre todo para los migrantes de la Sierra y representa el 27.35%, los solteros representan solamente el 18.39% y los viudos representan únicamente el 3.14% y los divorciados el 2.24%, esta situación influye en una serie de aspectos, como veremos posteriormente.

**GRAFICA N°3**  
**DISTRIBUCIÓN DE ENCUESTADOS POR ESTADO CIVIL**  
**(Cifras Absolutas y Relativas)**



Fuente: encuesta aplicada para la investigación

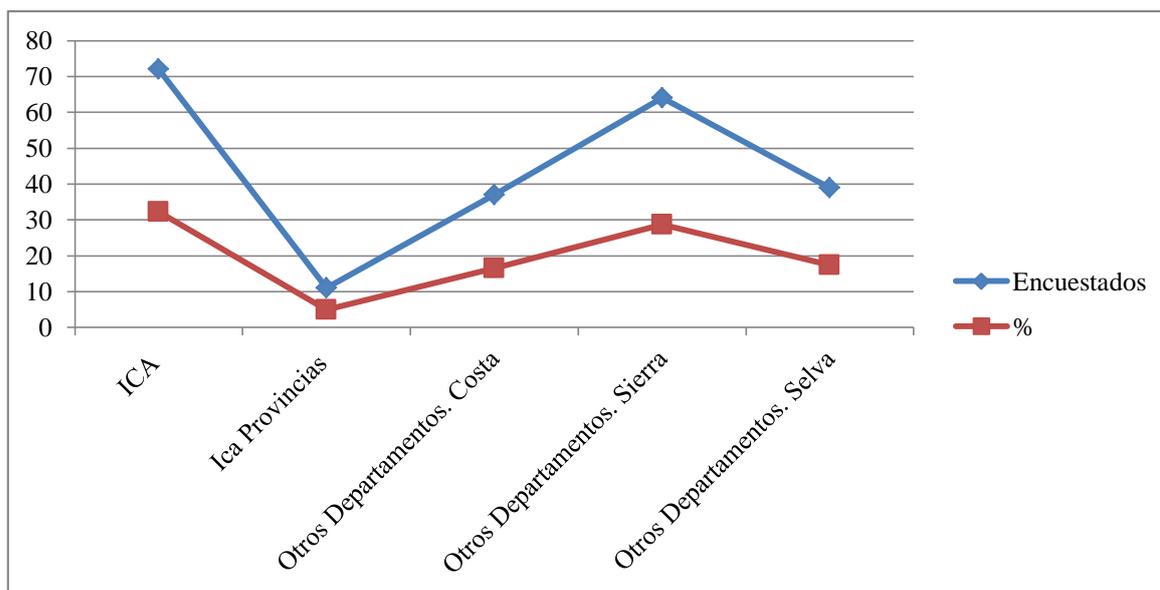
Otro dato que consideramos importante es el lugar de procedencia, en ese sentido se ha obtenido la siguiente información:

**CUADRO N°4**  
**DISTRIBUCIÓN DE LOS ENCUESTADOS POR LUGAR DE PROCEDENCIA**  
**(Cifras Absolutas y Relativas)**

Lugar de Nacimiento	Encuestados	%
ICA	72	32.29
Ica Provincias	11	4.93
Otros Departamentos. Costa	37	16.59
Otros Departamentos. Sierra	64	28.7
Otros Departamentos. Selva	39	17.49
Total	223	100

Fuente: encuesta aplicada para la Investigación

**GRAFICA N°4**  
**DISTRIBUCIÓN DE LOS ENCUESTADOS POR LUGAR DE PROCEDENCIA**



Fuente: encuesta aplicada para la investigación

No podemos olvidar que Ica como Departamento es la sede de la capital como tal tiene el 38.22%, es decir casi el 40% si tenemos en cuenta que además en Ica se encuentra la mayor concentración de migrantes de todos los Departamentos, en ese sentido, los identificados como de otras regiones o Departamentos no necesariamente proviene directamente de esas áreas, la mayoría son residentes de mucho tiempo de la ciudad capital, por ello es que el 28% de trabajadores provenientes de los Departamentos de la Sierra, generalmente son residentes de Lima y lo han hecho desde muy jóvenes o niños, lo que si se puede decir es que la mayor de estos proviene de Ayacucho, Junín, Ancash, Arequipa y Cusco, de los Departamentos del Costa que representan el 16.59% proviene fundamentalmente Ica, La Libertad, Piura, y muy pocos de Moquegua, Tacna o Tumbes. De la Selva que representan 17.49% proviene principalmente de Loreto y los otros Departamento ahora Regiones.

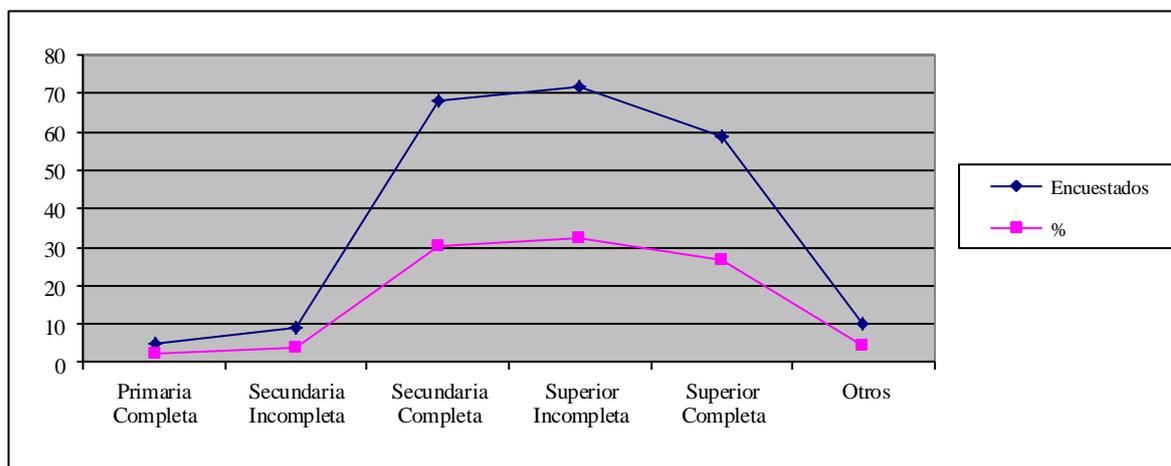
Uno de las características que nos interesa en los aspectos de la filiación o aspectos que identifican a los encuestados es sin duda el grado de instrucción, que se ha dado de la manera siguiente:

**CUADRO N°5**  
**DISTRIBUCIÓN DE LOS ENCUESTADOS POR GRADO DE INSTRUCCIÓN**  
**(Cifras Absolutas y Relativas)**

Ultimo Grado de Instrucción Alcanzado	Encuestados	%
Primaria Completa	5	2.24
Secundaria Incompleta	9	4.04
Secundaria Completa	68	30.49
Superior Incompleta	72	32.29
Superior Completa	59	26.46
Otros	10	4.48
Total	223	100

Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

**GRAFICA N°5**  
**DISTRIBUCIÓN DE LOS ENCUESTADOS POR GRADO DE INSTRUCCIÓN**



Fuente: encuesta aplicada para la Investigación

Como se puede apreciar tanto en el cuadro como en la gráfica, la mayor cantidad de trabajadores del Gobierno Regional seleccionado tiene instrucción superior incompleta, con el 32.29%, seguido por los que tienen secundaria completa con el 30.49% y luego tiene instrucción superior completa el 26.46%. Debemos aclarar sin embargo que se considera instrucción superior completa, no solamente a los que realizan estudios universitarios sino también los no universitarios que representan una gran gama en los institutos superiores, especialmente para las actividades intermedias, se ha podido establecer que solamente el 12% de los que declaran tener estudios superiores completos, son universitarios, el resto proviene de los institutos, incluidos los que capacitan a secretarías ejecutivas, mecánica automotor etc., luego aparece otros que se refiere a personas provenientes de otras instituciones especialmente en las áreas de especialización. Con 10%, en forma minoritaria aparecen los

con poca instrucción que no tiene realmente relevancia y que debe estar vinculados a las áreas de mantenimiento, limpieza etc.

Complementariamente se ha formulado la pregunta de tipo de centro y lugar donde han realizado sus estudios y las respuestas son las siguientes:

**CUADRO N°6**  
**DISTRIBUCIÓN DE LOS ENCUESTADOS SEGÚN TIPO DE CENTRO DONDE HAN**  
**REALIZADO SUS ESTUDIOS SECUNDARIOS**  
**(Cifras Absolutas y Relativas)**

Tipo de Institución de estudios Educación Secundaria	Encuestados	%
Privado	56	24.78
Publico	126	56.68
Cooperativo	15	6.89
Parroquial	22	9.87
Otros	4	1.78
Total	223	100

Fuente: encuesta aplicada para la Investigación

**GRAFICA N°6**  
**DISTRIBUCIÓN DE LOS ENCUESTADOS SEGÚN TIPO DE CENTRO DONDE HAN**  
**REALIZADO SUS ESTUDIOS SECUNDARIOS**



Fuente: encuesta aplicada para la investigación

La información obtenida nos muestra que la gran mayoría el 56.68% ha estudiado en centros educativos públicos, el 24.78% lo han hecho en centros de educación privada, un importante 9.87% en centros educativos parroquiales y el 6.89% en centros educativos cooperativos y en

otro tipo el 1.78%, esta información posteriormente observaremos que tendrá repercusiones en la información general.

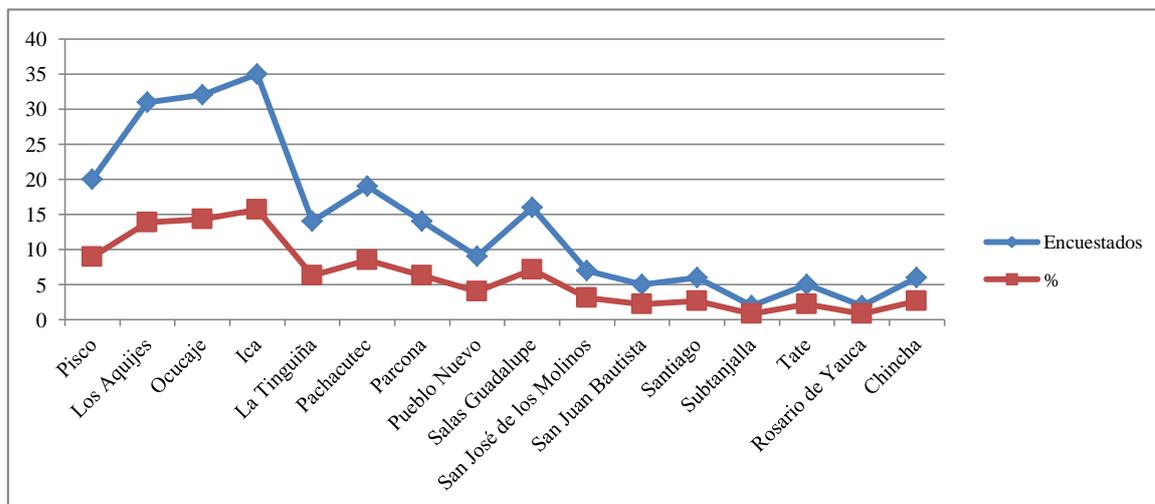
La pregunta que hemos considerado necesario incluir es la referente al lugar de residencia actual, o donde reside en la actualidad y las respuestas obtenidas son las siguientes:

**CUADRO N°7**  
**DISTRIBUCIÓN DE LOS ENCUESTADOS SEGÚN LUGAR DE RESIDENCIA**  
**(Cifras Absolutas y Relativas)**

<b>Lugar de residencia actual</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
Pisco	20	8.97
Los Aquijes	31	13.9
Ocucaje	32	14.35
Ica	35	15.7
La Tinguiña	14	6.28
Pachacutec	19	8.52
Parcona	14	6.28
Pueblo Nuevo	9	4.03
Salas Guadalupe	16	7.17
San José de los Molinos	7	3.16
San Juan Bautista	5	2.24
Santiago	6	2.69
Subtanjalla	2	0.89
Tate	5	2.24
Rosario de Yauca	2	0.89
Chincha	6	2.69
<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

**GRAFICA N°7**  
**DISTRIBUCION DE ENCUESTADOS SEGÚN LUGAR DE RESIDENCIA**



Fuente: Encuesta aplicada para la Investigación

Como podemos apreciar la gran mayoría de los encuestados, tiene residencia en lo que podemos denominar áreas de residencia donde predominan las Clases C y D, según la clasificación del INEI, siendo la más alta la A y la más baja la E, en ese sentido

Pisco	20	8.97
Los Aquijes	31	13.9
Ocucaje	32	14.35
Ica	35	15.7
La Tinguiña	14	6.28
Pachacutec	19	8.52
Parcona	14	6.28
Pueblo Nuevo	9	4.03
Salas Guadalupe	16	7.17
San José de los Molinos	7	3.16
San Juan Bautista	5	2.24
Santiago	6	2.69
Subtanjalla	2	0.89
Tate	5	2.24
Rosario de Yauca	2	0.89
Chincha	6	2.69

Ica tiene 15.7%, Ocucaje 14.35% seguido por Los Aquijes con el 13.9%, La Tinguiña 6.28% y luego Distritos de Pachacutec con el 8.52% y Parcona 6.28% Pueblo nuevo con 4.03%, el tradicional Distrito de Salas 7.17%, San José de los Molinos 3.16%, San Juan Bautista 2.24%, Santiago 2.69%, Subtanjalla 0.89% y Tate con 2.24%, Rosario de Yauca 0.89% Chincha con 2.69% de trabajadores de la OGA.

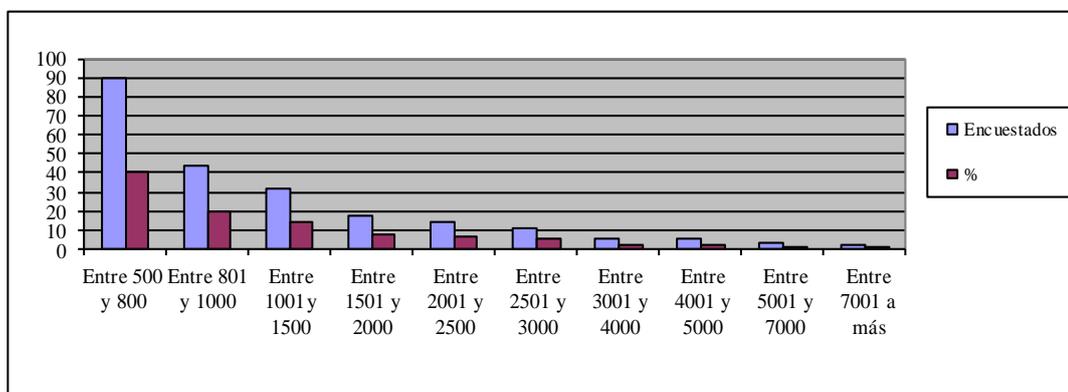
La pregunta obligada es sobre sus ingresos mensuales en promedio en nuevos soles corrientes actuales, las respuestas fueron las siguientes:

**CUADRO N°8**  
**DISTRIBUCIÓN DE LOS ENCUESTADOS POR INGRESOS MENSUALES**  
**(Cifras Absolutas y Relativas)2**

Ingreso mensuales (en soles)	Encuestados	%
Entre 500 y 800	90	40.39
Entre 801 y 1000	44	19.73
Entre 1001 y 1500	32	14.35
Entre 1501 y 2000	17	7.62
Entre 2001 y 2500	14	6.27
Entre 2501 y 3000	11	4.94
Entre 3001 y 4000	5	2.24
Entre 4001 y 5000	5	2.24
Entre 5001 y 7000	3	1.35
Entre 7001 a más	2	0.89
Total	223	100

Fuente Encuesta aplicada para la Investigación

**GRAFICA N°8**  
**DISTRIBUCIÓN DE ENCUESTADOS POR INGRESOS MENSUALES**



Fuente: encuesta aplicada para la investigación

Como podemos apreciar la gran mayoría de los Encuestados se encuentra entre 500 y 800 soles mensuales que representa el 40.39%, lo que esta indicando que gran parte del personal no tiene las calidades y cualidades para una selección rigurosa, por el mismo hecho de que la mayoría ha ingresado a la carrera sin las condiciones para puestos en los que se requiere mayor eficiencia, lo que también significa que el personal para compensar tienen que buscar otros trabajos alternativos, lo que baja sustancialmente el rendimiento; además como las condiciones en los que ingresaron las personas, al cambiar la situación los ascensos bastante

difíciles, por que los nuevos que ingresarán lo harán con los sueldos altos para ese momento, esto demuestra además que la dinámica del personal es bastante lenta, por ello es que en la muestra que el más de 7000 soles mensuales es aproximadamente el 1%, entre los extremos los porcentajes se distribuyen correlativamente, entre 800 soles a más de 7000 soles, la distribución es: 19.73% ,14.35% ,7.62% ,6.27%,4.92%, 2.24% ,2.24%,1.35% distribuidos en los tramos que se mantienen en el Gobierno Regional de Ica.

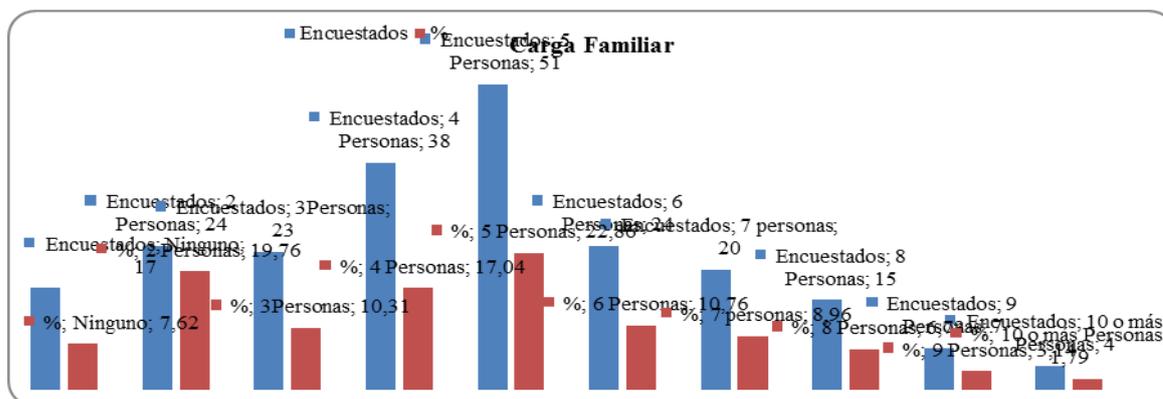
Para concluir con este aspecto que hemos denominado de filiación o de características personales, se ha tenido en cuenta la carga familiar y lo hemos hecho, justamente después de la identificación de los ingresos y observar las condiciones en los que se desempeñan en el Gobierno Regional motivo de estudio, en ese sentido hemos obtenido la siguiente información:

**CUADRO N°9  
CARGA FAMILIAR DE LOS ENCUESTADOS  
(Cifras Absolutas y Relativas)**

<b>Carga Familiar</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
Ninguno	17	7.62
2 Personas	24	19.76
3 Personas	23	10.31
4 Personas	38	17.04
5 Personas	51	22.86
6 Personas	24	10.76
7 personas	20	8.96
8 Personas	15	6.73
9 Personas	7	3.14
10 o más Personas	4	1.79
<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

**GRAFICA N°9  
DISTRIBUCION DE CARGA FAMILIAR DE LOS ENCUESTADOS**



Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

Podemos observar que el 7.62% no tiene carga familiar, se trata de solteros que además no tienen a su cargo a sus padres u otros, en el caso de cinco personas como carga familiar, el 22.86% es el estándar familiar en áreas urbanas y que tiene un equilibrio, que se presenta hacia arriba y hacia abajo como 17.04% con cuatro personas como carga familiar, y con 3 personas el 10.31% con el mismo porcentaje con 23 personas también con el 10.31%, bajando a 2 personas con tres personas y 19.76% con 2 personas como carga familiar, con 8 personas como carga familiar un respetable 9% al igual que con 9 personas con 4%.

### 3.1.1 Aspectos de Conocimientos

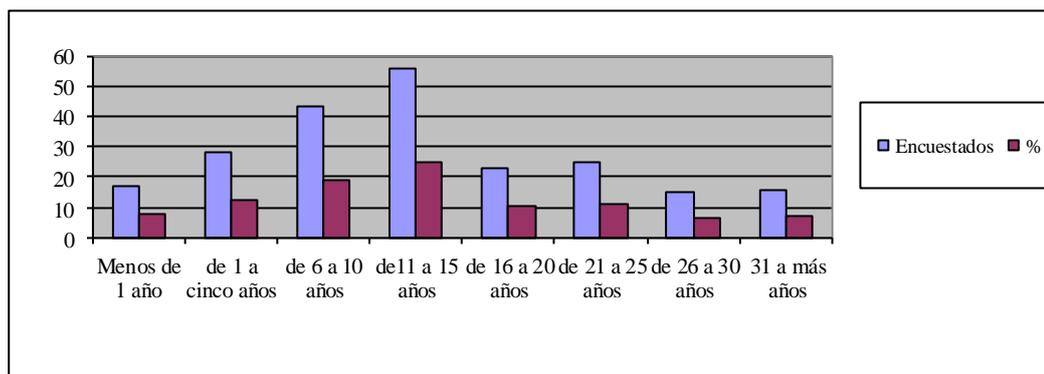
Dentro de conocimientos hemos incluido los aspectos reales de la forma como han ingresado a la administración pública y específicamente al Gobierno Regional como motivo de estudio, en tal sentido habíamos optado por la estrategia de efectuar las preguntas más generales en este caso el año de ingreso a trabajar en la institución que hemos tomado como caso:

**CUADRO N°10**  
**TIEMPO DE SERVICIOS A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
**(Cifras Absolutas y Relativas)**

<b>Antigüedad de ingreso</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
Menos de 1 año	17	7.62
de 1 a cinco años	28	12.55
de 6 a 10 años	43	19.28
de 11 a 15 años	56	25.14
de 16 a 20 años	23	10.31
de 21 a 25 años	25	11.21
de 26 a 30 años	15	6.72
31 a más años	16	7.17
<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

**GRAFICA N°10  
DISTRIBUCION DEL TIEMPO DE SERVICIOS**



Fuente: encuesta aplicada para la investigación

Como podemos observar tanto en el cuadro como en la gráfica es notorio el porcentaje de la muestra en el grupo menor de un año con 7.62%, y aún más el 12.5% que corresponde al gobierno del Dr. Alejandro Toledo, es decir que en los últimos cinco años han ingresado cerca del 20% con respecto a los años anteriores, de 11 a 15 años, representa el 25.4%, debemos mencionar que corresponde a personal ingresado en el anterior gobierno del Dr. Alan García, por lo demás, el 19.28% corresponden a los que una ingresado entre 6 a 10 años atrás, el grupo de 16 a 20 años representa el 10.31%, entre 21 y 25 años el 11.21% de 26 a 30 años 6.72% y más de 31 años 7,17%, por el tiempo no lo es ni el de Fujimori y el del Dr. Valentín Paniagua. Los que más han hecho ingresar son el Primer Periodo y el segundo del Dr. García y sobre todo el del Dr. Toledo.

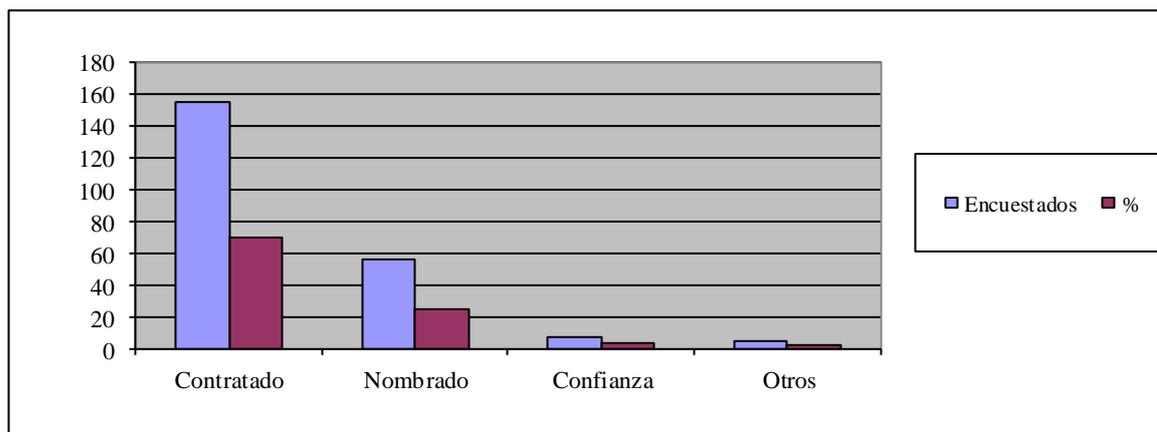
Dentro de las preguntas referidas a conocimientos, en esta parte consta la pregunta sobre la forma de ingreso al Gobierno Regional.

**CUADRO N°11  
FORMA COMO INGRESO AL GOBIERNO REGIONAL EN ESTUDIO  
(Cifras Absolutas y Relativas)**

Modalidad de Ingreso	Encuestados	%
Contratado	155	69.51
Nombrado	56	25.11
Confianza	7	3.14
Otros	5	2.24
Total	223	100

Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

**GRAFICA N°11**  
**DISTRIBUCIÓN DE LA FORMA DE INGRESO AL GOBIERNO REGIONAL EN ESTUDIO**



Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

Como podemos apreciar la gran mayoría de los trabajadores que ingresaron en distintas etapas al Gobierno Regional motivo de estudio, lo ha hecho como contratado, lo que representa casi el 70%, esto significa que la gran mayoría ha ingresado sin concurso, que de cierta manera es un escollo más a los ingresos por razones netamente dependiente de los intereses personales, especialmente de orden familiar, social, político, etc. En ese sentido solamente el 25% reconoce que ingresó por medio de un “concurso de méritos”, lo ponemos entre comillas porque generalmente, los famosos concursos son manejados por los grupos de poder, que dirigen las instituciones, los otros 3% y 2% corresponden a modalidades como los ingresos a puestos de confianza, que no es sino el “Derecho” de designar a quienes consideren conveniente, para el desempeño de puestos, sobre todo importantes.

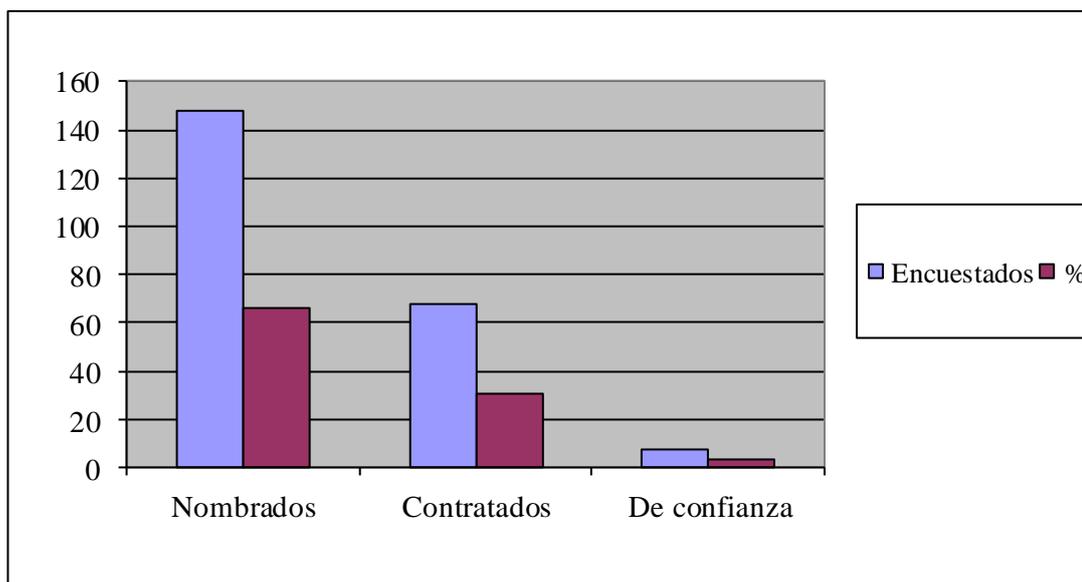
Para entender la verdadera dimensión hemos considerado conveniente mostrar la situación actual en la distribución del personal, por su situación de estabilidad y se ha obtenido la siguiente información:

**CUADRO N°12**  
**SITUACIÓN O POSICIÓN DE ESTABILIDAD EN EL GOBIERNO REGIONAL**  
**(Cifras Absolutas y Relativas)**

Situación Laboral Actual	Encuestados	%
Nombrados	148	66.36
Contratados	68	30.49
De confianza	7	3.15
Total	223	100

Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

**GRAFICA N°12**  
**DISTRIBUCION POR POSICIÓN DE ESTABILIDAD**



Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

Para identificar con claridad, podemos apreciar que el 66.36% de los encuestados es nombrado mientras que todavía un alto porcentaje de 31% son contratados que se completa con el 7% de trabajadores que tienen cargos de confianza. Si tenemos en cuenta la modalidad de ingreso y la situación actual, podremos entender que son los intereses personales de quienes permiten ingresar a la administración pública los que predominan y con el tiempo van adquiriendo la situación de nombrados,

Para completar el panorama que nos permita tener más claro hemos incluido la pregunta de la forma específica como ingresó a la institución o como accedió al nombramiento y las respuestas fueron las siguientes:

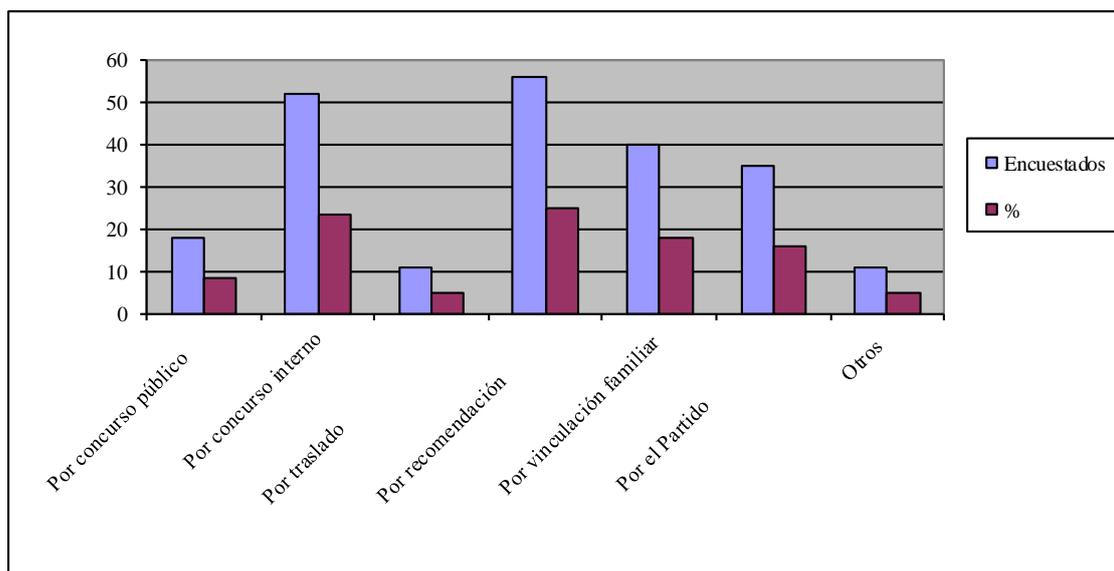
**CUADRO N°13**  
**FORMA DE ACCESO Y NOMBRAMIENTO AL GOBIERNO REGIONAL**  
**(Cifras Absolutas y Relativas)**

Forma de acceso o nombramiento	Encuestados	%
Por concurso público	18	8.07
Por concurso interno	52	23.32
Por traslado	11	4.93
Por recomendación	56	25.11
Por vinculación familiar	40	17.94
Por el Partido	35	15.7
Otros	11	4.93
Total	223	100

Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

## GRAFICA N°12

### DISTRIBUCION POR ACCESO Y NOMBRAMIENTO AL GOBIERNO REGIONAL



Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

Con mayor claridad se va perfilando, para mostrar que la hipótesis planteada resulta correcta, en ese sentido y con la mayor claridad, pues solamente el 8.07% ingresó a la institución por concurso público de oposición, el que generalmente es preparado con anticipación aunque buscando las formas legales existentes, la forma más extendida, por ello representa el 23.32% es el concurso interno, es decir que habiendo cumplido una serie de requisitos, especialmente el de los años de servicio se asigna la plaza de nombrado. El 5% manifiesta que ha accedido por traslado. El 25.11% reconoce que ingresó por diferentes formas de recomendación, por influencia familiar el 18% ingreso al Gobierno Regional en estudio, que se completa con el 16% que ingresaron por razones políticas y otros llega al 5%.

A la pregunta: cuál era la forma de ingreso que se estaba dando en el momento de la aplicación de la encuesta las respuestas fueron las siguientes:

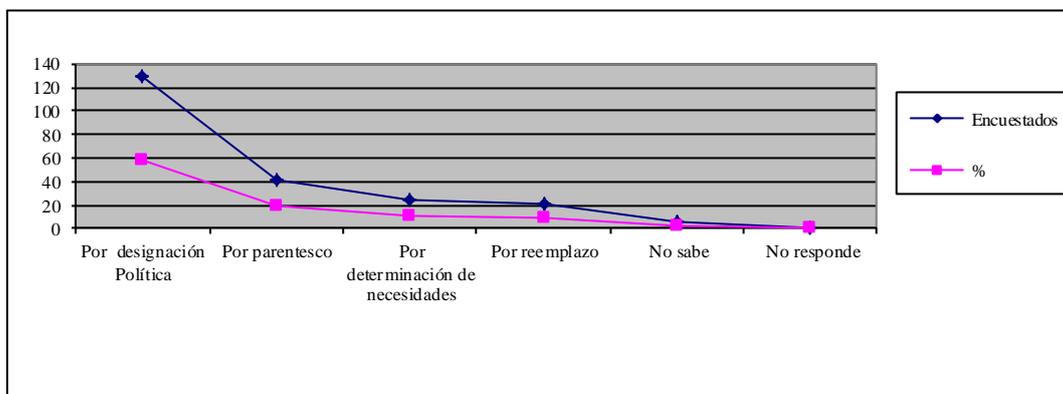
**CUADRO N°14**  
**FORMAS DE INGRESO QUE SÉ ESTABAN DANDO EN EL GOBIERNO**  
**REGIONAL**  
**(Cifras Absolutas y Relativas)**

<b>Forma de ingreso que sé esta dando</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
Por designación Política	130	58.29
Por parentesco	42	18.85
Por determinación de necesidades	24	10.76
Por reemplazo	21	9.41
No sabe	5	2.24
No responde	1	0.45
<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>100</b>

Fuente Encuesta aplicada para la investigación

Como se puede apreciar en el cuadro y luego en la gráfica respectiva, y que podemos decir que corresponde a todo el período del Presidente Toledo, no se han dado concursos públicos para la incorporación bastante numerosa de personal, que se manifiesta en la percepción generalizada, de que hubo una incorporación masiva de personal en el Gobierno Regional en estudio, no se puede obviar cuando en una manifestación pública con la presencia, de los medios de comunicación el Sr. Toledo dijo “Mi gente quiere trabajo ¡Carajo!” cuando se refería a “mi gente”, se refería sin duda a sus parientes y partidarios, con lo que comenzó la carrera por incorporar personas al Sector Público, el Gobierno Regional motivo de estudio, sin duda no fue la excepción y los datos obtenidos así lo confirman en ese sentido él 58.29%, considera que era por designación política la forma de incorporación al Gobierno Regional, por parentesco de los funcionarios nombrados por el gobierno y parientes del Presidente 18.85%, la denominación de determinación de necesidades no es sino una forma encubierta de decir por razones partidarias u otras al igual que por reemplazo, es decir sale uno y entran diez es la misma forma encubierta de decir por designación directa que representan el 10.76% y 9.41%, el resto dice que no sabe o no responde.

**GRAFICA N°13**  
**DISTRIBUCIÓN DE LAS OPINIONES DE LA FORMA COMO ESTA**  
**INGRESANDO PERSONAL AL GOBIERNO REGIONAL**



Fuente Encuesta aplicada para la investigación

Para completar el panorama y el razonamiento para juzgar las condiciones y situaciones sobre el manejo y el proceso de manejo del Potencial Humano en las entidades públicas, las tendencias siguen siendo las mismas, a pesar de los múltiples promesas y ofrecimientos de que esa situación cambiará, estos no se han dado, a pesar de la fuerte presión que ejercen los organismos internacionales, especialmente el Banco Mundial y el Banco Interamericano, así como otros más cercanos de la Región, al parecer no bastan estas presiones, aunque lo real es que se requiere de una política coherente del Potencial Humano, especialmente en el Sector Público, para completar el panorama se ha incluido preguntas de Opinión, sobre diversos aspectos, algunos relacionados con las preguntas de conocimientos, en tal sentido se ha tenido en cuenta:

### 3.1.2 Preguntas de Opinión

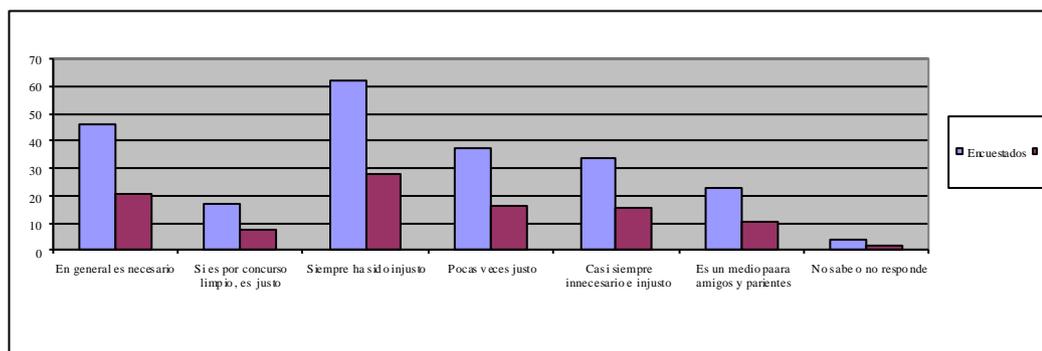
La primera pregunta está referida a que según su conocimiento y/o opinión la formas o de ingreso o incorporación a ala entidades del sector público en ese caso el ministerio, motivo de estudio, aún existiendo una gran mayoría que lo ha hecho mediante las formas que técnica, en la administración no son correctas las respuestas han sido las siguientes:

**CUADRO N°15**  
**OPINIÓN SOBRE LA JUSTEZA DE LA FORMA DE INGRESO AL GOBIERNO REGIONAL**  
**(Cifras Absolutas y Relativas)**

<b>Justeza de la forma de ingreso al Ministerio</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
En general es necesario	46	20.6
Si es por concurso limpio, es justo	17	7.62
Siempre ha sido injusto	62	27.8
Pocas veces justo	37	16.59
Casi siempre innecesario e injusto	34	15.25
Es un medio para amigos y parientes	23	10.31
No sabe o no responde	4	1.79
<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada para la Investigación

**GRAFICA N°14**  
**DISTRIBUCIÓN SOBRE OPINION DE JUSTEZA EN LA FORMA DE ADMISIÓN AL GOBIERNO REGIONAL**



Fuente; Encuesta aplicada para la investigación

En la información obtenida, la gran mayoría el 97% considera que es injusto y solamente el 3% menciona que sí es justo, en las alternativas de justificación podemos apreciar una aparente dispersión, sin embargo si observamos atentamente las opiniones se centran alrededor de que los concursos son casi siempre injustos y que las incorporaciones son innecesarias o generalmente innecesarias, en todo caso la opinión que representa el 27.8% considera que las formas de ingreso al Gobierno Regional como trabajadores siempre ha sido injusto, seguido por la opinión de que en general las formas de ingreso son innecesarias, por que casi siempre han sido inútiles para lo que están previstos así lo considera el 20,6%, el 16.59% considera que siempre han sido injustos por que incorporan personas sin que sean realmente adecuadas para los puestos, el 15% considera casi siempre han sido innecesarios e injustos, que se completa con el 10.31% de trabajadores que consideran que las

incorporaciones son un medio para la incorporación de amigos y parientes. En otra opción de opiniones se considera que si fuera por concurso limpio los procesos serían justos con el 7.62% y el incipiente 1.79% que considera que no sabe no opina.

Reiteramos las opciones de que tal como se llevan a cabo las incorporaciones de los trabajadores al Gobierno Regional son injustos, innecesarios, que en el fondo están dirigidos a cubrir los intereses individuales o de grupo y por ello mismo han creado una imagen, que inclusive las mismas personas que ingresaron por estas formas “tradicionalistas que en general son consideradas injustas y rechazadas.

La siguiente pregunta en esta parte de opiniones sobre solicitud de un trabajo para pariente:

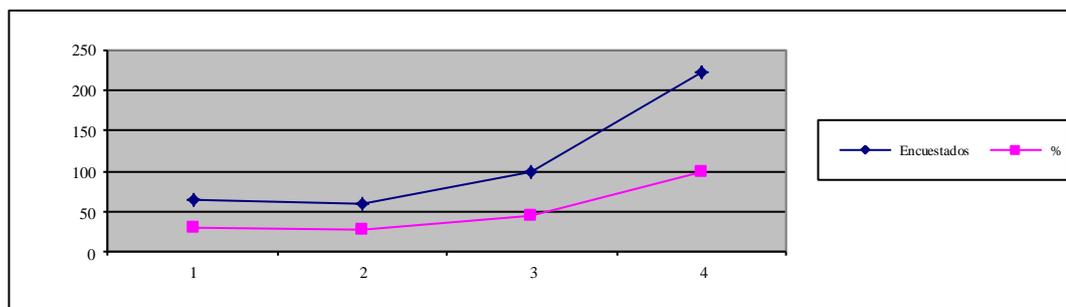
**CUADRO N°16**  
**ALGUNA VEZ SOLICITO PUESTO PARA UN PARIENTE O ALLEGADO**  
**(Cifras Absolutas y Relativas)**

Solicitó trabajo para allegados suyos	Encuestados	%
Si	64	28.65
No	60	26.49
No contesta	99	44.86
Total	223	100

Fuente; Encuesta aplicada para la investigación

La gran mayoría de los Encuestados no contesta a la pregunta y representa el 44.86%, el 28.65% sin embargo sí lo ha hecho, y el 26.49% contesta enfáticamente que no lo ha hecho, que se presenta gráficamente de la manera siguiente:

**GRAFICA N°15**  
**DISTRIBUCIÓN DE QUIENES HAN SOLITADO EL INGRESO DE ALLEGADOS**



Fuente: Encuesta aplicada para la Investigación

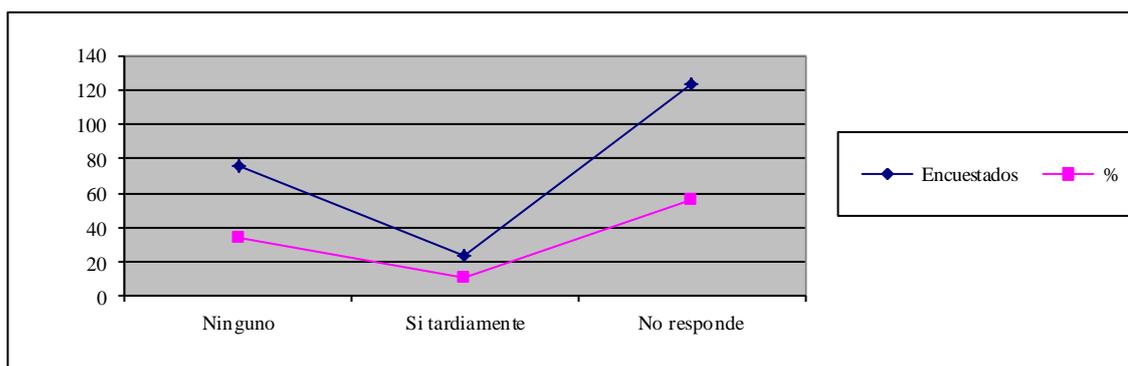
Si observamos la pregunta siguiente respecto a qué resultados ha conseguido frente a su pedido de incorporación de sus allegados al Gobierno Regional las respuestas se han presentado la manera siguiente:

**CUADRO N°17**  
**OPINION DE LA CONSECUISION DE INCORPORACIÓN**  
**(Cifras Absolutas y Relativas)**

Resultado obtenido de incorporación	Encuestados	%
Ninguno	76	34.08
Si tardíamente	23	10.31
No responde	124	55.61
Total	223	100

Fuente Encuesta aplicada para la Investigación

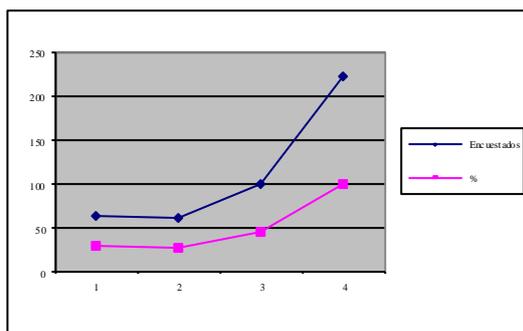
**GRAFICA N°16**  
**DISTRIBUCIÓN DE OPINIÓN DE CONSECUISIÓN DE INCORPORACIÓN**



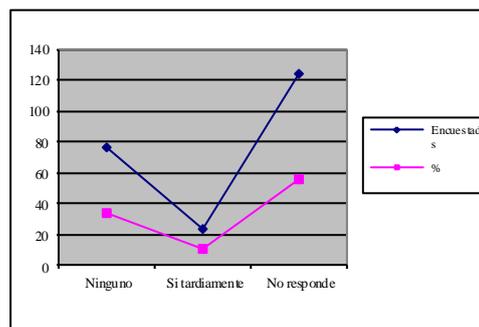
Fuente: encuesta aplicada para la investigación

Las respuestas se presentan y aumente os que no quieren contestar sobre el resultado que obtuvieron y él 34.08 reconoce que no obtuvo ningún resultado y solamente el 10.31% reconocen que si obtuvieron respuesta, lo importante es comparar los dos resultados, que lo haremos utilizando las gráficas.

**GRAFICA N° 15**



**GRAFICA N°16**



Como apreciamos en las gráficas en la primera de solicitud la mayoría no responde, en el segundo caso este porcentaje aumenta, y la respuesta de que no ha obtenido ningún resultado es mucho menos frente a quienes lo solicitaron, y solamente el 10% obtuvieron resultados positivos, esto se explica por el fenómeno del clientelismo, político, social religioso etc. que se presenta de acuerdo a determinadas etapas y un trabajador puede solicitar pero ya no tiene la vinculación con el poder que le permite la incorporación, este es un tema que tendría que efectuarse en una investigación horizontal, es decir en el tiempo realizar, los comportamientos del ingreso de personal de acuerdo a las condiciones, sobre todo políticas que se están dando en el aparato político.

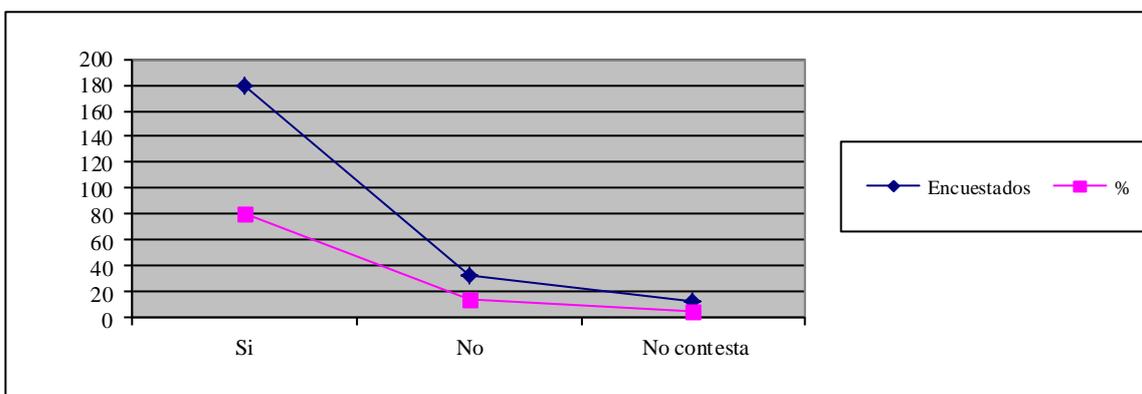
Sobre esta misma dimensión en el aspecto de opiniones, dado que el diseño de la investigación, como lo hemos señalado es transversal y no horizontal, podemos derivar algunos aspectos que en otros estudios o investigaciones pueden ser afinados o tratados con mayor detenimiento, en tal sentido se ha preguntado si en el Gobierno Regional el reclutamiento es ingreso es por recomendación y las respuestas han sido las siguientes:

**CUADRO N°17**  
**OPINIÓN DE LA FORMA COMO ES EL INGRESO A TRABAJAR EN EL GOBIERNO REGIONAL**  
**(Cifras Absolutas y Relativas)**

Prima ingreso por recomendación	Encuestados	%
Si	179	80.27
No	32	14.35
No contesta	12	5.38
Total	223	100

Fuente: Encuesta aplicada para la Investigación

**GRAFICA N°18**  
**DISTRIBUCIÓN DE LA OPINION DE LA FORMA COMO INGRESAN A TRABAJAR AL GOBIERNO REGIONAL**



Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

La gran mayoría de los Encuestados identifica que se ingresa por influencia o recomendación, en las distintas variedades, de orden familiar, social, político e incluso religioso o de identidad del lugar de nacimiento, así lo reconoce el 80.27% contra solamente el 14.35% que menciona que no, y el 5.38% que no sabe o no responde.

La pregunta de opinión que refuerza a la anterior es que si se da injerencia política en el ingreso para trabajar en el Gobierno Regional estudiado y las respuestas han sido las siguientes:

**CUADRO N°19**  
**OPINION DE PREVALENCIA DE INJERENCIA POLÍTICA EN EL INGRESO A**  
**TRABAJAR EN EL GOBIERNO REGIONAL EN ESTUDIO**  
**(Cifras Absolutas y Relativas)**

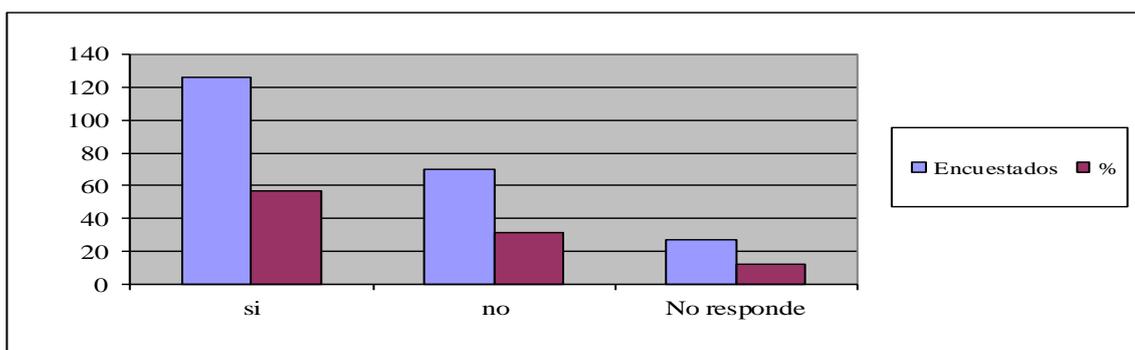
<b>Prevalencia de la Injerencia Política</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
Si	126	56.5
No	70	31.39
No responde	27	12.11
Total	223	100

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación

La gran mayoría, el 56.5% considera que en el ingreso a trabajar en el Gobierno Regional que se ha tomado para el estudio existe una gran injerencia política, el 31.39% considera que no, aunque ellos posiblemente están considerando las otras formas de influencia como las sociales, religiosos e incluso de orden económico, solamente el 12.11% no opina o no responde.

La gráfica correspondiente a l cuadro anterior se presenta de la manera siguiente:

**GRAFICA N°18**  
**DISTRIBUCION DE OPINION DE PREVLALENCIA DE INJERENCIA EN EL**  
**INGRESO A TRABAJAR EN EL GOBIERNO REGIONAL DE ICA**



Fuente: Encuesta aplicada para la Investigación

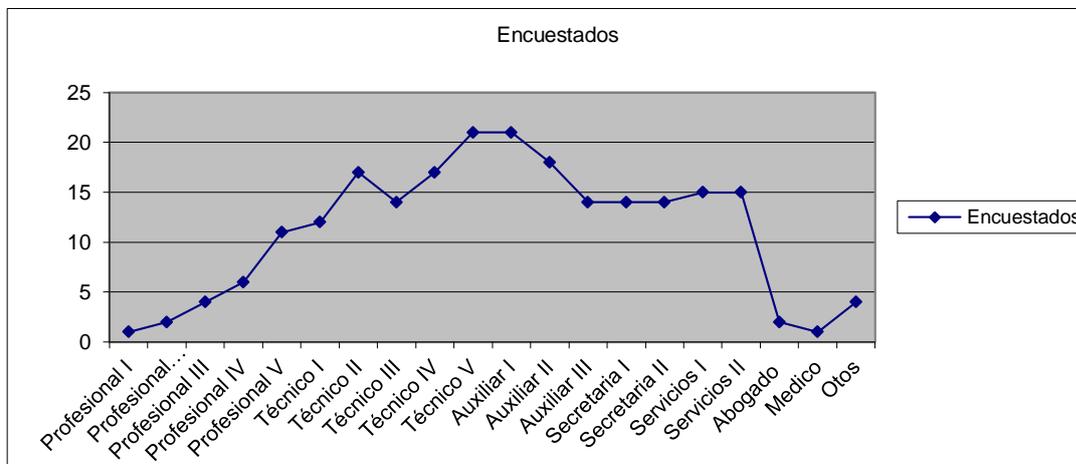
Para completar la información se preguntó, acerca del cargo o nivel con el que ingresó a trabajar en el Gobierno Regional de estudio, y complementariamente en el grado o nivel en el que se encuentra en la actualidad para el primer caso la información recogida fue la siguiente:

**CUADRO N°19**  
**CARGO Y NIVEL CON EL QUE INGRESÓ AL GOBIERNO REGIONAL**  
**(Cifras Relativas y Absolutas)**

N Cargo y Nivel	Encuestados	%
Profesional I	1	0.44
Profesional II	2	0.88
Profesional III	4	1.79
Profesional IV	6	2.69
Profesional V	11	4.93
Técnico I	12	5.38
Técnico II	17	7.62
Técnico III	14	6.28
Técnico IV	17	7.62
Técnico V	21	9.41
Auxiliar I	21	9.41
Auxiliar II	18	8.07
Auxiliar III	14	6.27
Secretaria I	14	6.27
Secretaria II	14	6.27
Servicios I	15	6.73
Servicios II	15	6.73
Abogado	2	0.88
Medico	1	0.44
Otos	4	1.79
<b>TOTAL</b>	<b>223</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

**GRAFICA N°19**  
**DISTRIBUCION DE AFIRMACION DEL CARGO Y EL NIVEL CON EL QUE HAN**  
**INGRESADO AL GOBIERNO REGIONAL**



Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

Como se puede apreciar tanto en el cuadro como en el gráfico respectivo la dispersión de las personas que declaran que ingresaron al Gobierno Regional en estudio con un determinado cargo y nivel no existen grandes deferencias salvo en los niveles de Auxiliar I y Técnico I, con 9.41% cada uno de ellos, se puede considerar lógica esta situación para quienes teniendo el poder puede hacer incorporar a sus allegados, pues es el intermedio de las escalas que permiten que luego el ascenso pueda ser mucho más accesible, pues en las instituciones del Estado, desde los inicios de la República se ha considerado como elemento de ascenso la antigüedad antes que la meritocracia, ello explica incluso por que la menor cantidad de ingresantes en los niveles más altos, en los que permanecen los a modo de “propietarios” los más antiguos, tal como aparece en los profesionales de Nivel I con solo 0.44%, Nivel II 0.88% nivel III 1.78 y en el nivel IV 2.69, la escala de los técnicos tiene asimismo la línea de ir creciendo en porcentaje, igual figura se presenta con los niveles más bajos que fueron cubiertos en alguna época mucho más masivamente, pero con el uso de las empresas denominadas de “services” estas incorporaciones han desaparecido los grupos masivos de personal de servicio incorporados, aunque en la actualidad se ha reiniciado nuevamente incorporaciones masivas, especialmente para los partidarios de organizaciones que se conocen como tradicionales.

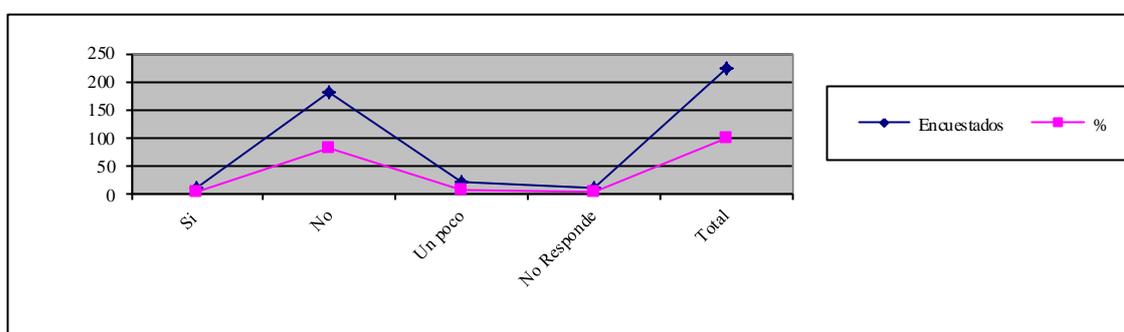
La Ciencia Administrativa, aplicada en forma técnica y científica prevé, que es necesario la aplicación de lo que en general se denomina ingreso vestibular, o ingreso a la institución a la empresa y sin ser trabajadores a plenitud son considerados como tales, pero que se encuentran en un proceso de capacitación, en diversos aspectos, vinculados a las condiciones físicas de la entidad pasando por la interpretación de los reglamentos y los específicamente técnicos para el desempeño del cargo, en ese proceso esta presente el acompañamiento de los especialistas en comportamiento, en el caso del Ejército o la Policía este proceso esta vinculado a la formación como profesionales, en empresas modernas sobre todo de países desarrollados esta etapa se encarga a entidades especializadas, especialmente universidades, pues se considera que la misma es sumamente importante, demostrado en muchos estudios o investigaciones, para el futuro desempeño de los trabajadores de las instituciones, es en ese sentido conocer que es lo que sucede con la incorporación de los trabajadores al Gobierno Regional donde se realiza el estudio habiéndose obtenido las siguientes respuestas a la pregunta si han sido capacitados antes de comenzar a trabajar:

**CUADRO N°20**  
**CONOCIMIENTO SOBRE HABER RECIBIDO CAPACITACION VESTIBULAR**  
**(Cifras Absolutas y Relativas)**

<b>Ha recibido conocimiento vestibular</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
Si	11	4.94
No	180	80.72
Un poco	20	8.96
No Responde	12	5.38
<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada para la Investigación

**GRAFICA N°20**  
**DISTRIBUCION DE HABER RECIBIDO CAPACITACIÓN VESTIBULAR**



Fuente: encuesta aplicada para la investigación

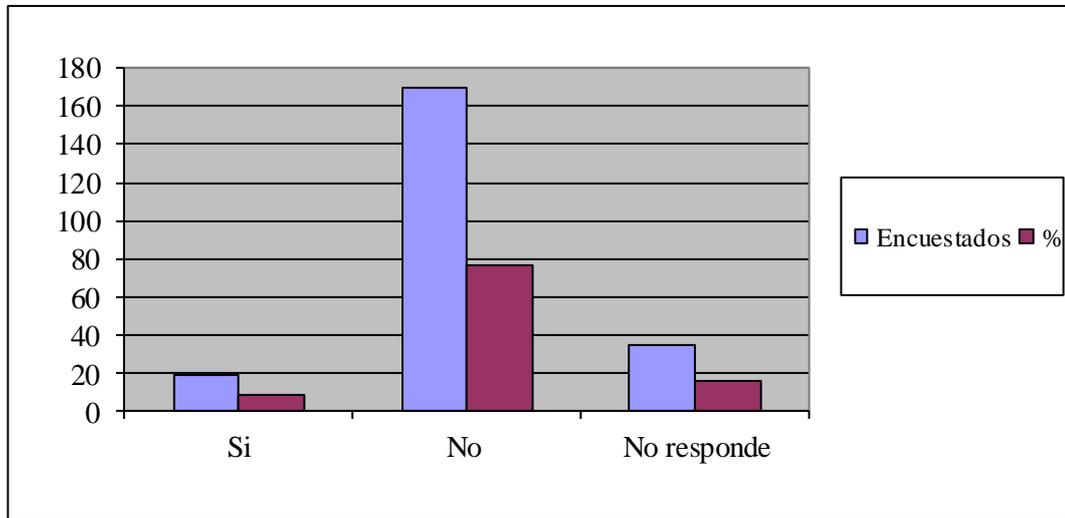
Tradicionalmente las encuestas han sido usadas solamente en la perspectiva de opiniones, habiéndose determinado mediante diversos estudios, especialmente desde el punto de vista Psicológico que responder a las preguntas de opinión tienen una menor carga emocional o compromiso, por lo que las respuestas son más veraces y espontáneas, en ese sentido a la primera pregunta, contando con su experiencia los concursos en el Gobierno Regional, han sido bien ejecutados, las respuestas han sido las siguientes:

**CUADRO N°21**  
**OPINION SOBRE SI EN LOS CONCURSOS SON LLEVADOS A CABO**  
**CORRECTAMENTE**  
**(Cifras Absolutas y Relativas)**

<b>Han sido bien llevados los concursos en el Ministerio</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
Si	19	8.52
No	170	76.23
No responde	34	15.25
<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

**GRAFICA N°21**  
**DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN SOBRE LOS CONCURSOS**



Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

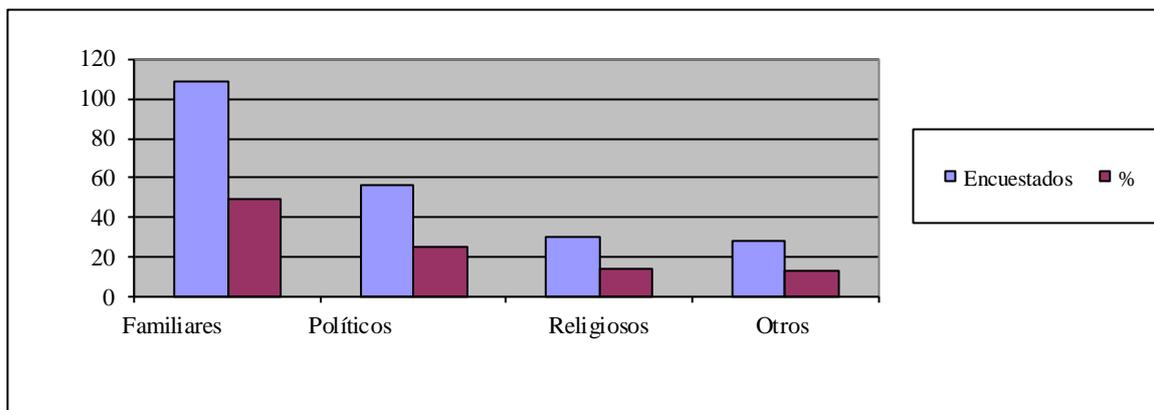
Como se puede apreciar la gran mayoría de los Encuestados, el 76.23% reconoce que los concursos para incorporar personas al Gobierno Regional en estudio no han sido bien llevados, hecho que abona favorablemente a la hipótesis principal de la investigación, solamente el 8.52% reconoce que sí es bien llevado y el restante 15.25% no sabe, lo que abona a la opinión de la gran mayoría.

A la pregunta: cuáles son los elementos que influyen para que el personal ingrese a la institución mediante los contratos, u otras modalidades e incluso los “concursos preparados”, las respuestas se han presentado de la manera siguiente:

**CUADRO N° 22**  
**OPINION ACERCA DE LOS ELEMENTOS QUE MÁS INFLUYEN EN LOS PROCESOS DE ADMISION DEL PERSONAL AL GOBIERNO REGIONAL**  
**(Cifras Absolutas y Relativas)**

<b>Elementos que influyen en él ingresos de personal a la institución</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
Familiares	109	48.88
Políticos	56	25.11
Religiosos	30	13.45
Otros	28	12.56
Total	223	100

**GRAFICA N°22**  
**DISTRIBUCION DE OPINION DE ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LOS**  
**PROCESOS DE ADMISION AL GOBIERNO REGIONAL**



Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

El principal elemento o los elementos que más influyen para la admisión en el Gobierno Regional, usando diversos mecanismos, y que ya se trataron anteriormente en el aspecto de conocimientos, es el familiar, así lo reconoce el 48.88%, es decir que cualquier oportunidad para permitir el ingreso de una persona es el mecanismo de la pertenencia a una determinada familia que se va diluyendo con la salida de quienes en un determinado momento tienen poder, lo que nos permite apreciar con claridad el nepotismo. El otro elemento es el político, por la pertenencia a un determinado grupo partidario, que aparece con el 25.11%; el otro elemento que permite el ingreso de sus allegados es el religioso, que al parecer ha tenido más importancia que en la actualidad ¿???

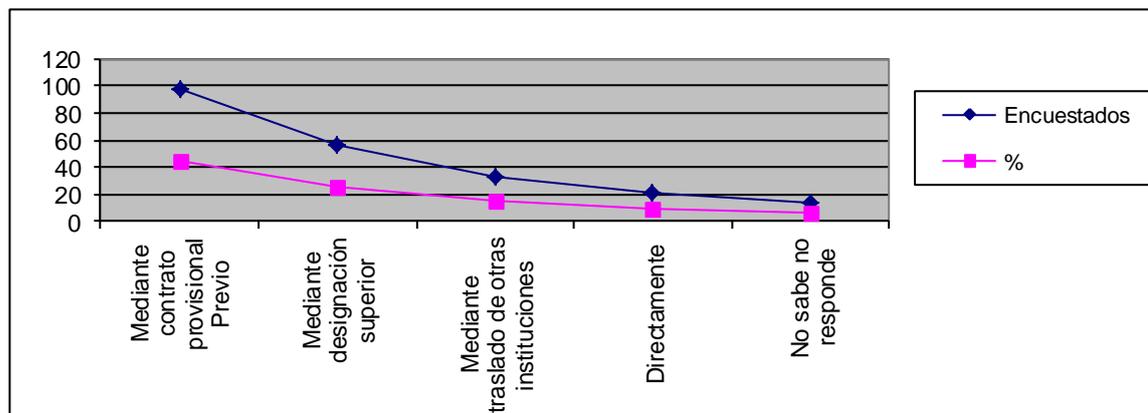
A la pregunta complementaria a la anterior, acerca de su opinión o percepción de las formas más utilizadas para incorporar a trabajadores en el Gobierno Regional acerca de las formas de ingreso cuando no lo es por concurso público, las respuestas encontradas son las siguientes:

**CUADRO N°24**  
**FORMAS DE INGRESO CUANDO NO SE DA CONCURSO PUBLICO**  
**(Cifras Absolutas y Relativas)**

Formas de ingreso sin concurso público	Encuestados	%
Mediante contrato provisional Previo	98	43.95
Mediante designación superior	57	25.56
Mediante traslado de otras instituciones	33	14.79
Directamente	21	9.42
No sabe no responde	14	6.28
Total	223	100

Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

**GRAFICA N°25**  
**DISTRIBUCION DE LA OPINION DE LAS FORMAS DE INGRESO SIN CONCURSO**



Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

Como se puede apreciar los encuestados tiene la opinión en mayoría -el 43.95%- que la forma más común para hacer ingresar a personal cuando no hay convocatoria a concurso es mediante la contratación, para que posteriormente mediante “concursos internos”, pasen a la calidad de nombrados, la otra modalidad es la utilizada en etapas de reestructuración, reorganización y especialmente “emergencia” para nombrar directamente, mecanismo que es usado a libre albedrío por las autoridades del más alto nivel, según la opinión es reconocido por el 25.56%. El 14.79% opina que el mecanismo más utilizado es el de traslado de una institución pública a otra, un 9.42% opina que lo hacen directamente, mediante el mecanismo de nombramiento para cargos de confianza y que éstos se quedan permanentemente y finalmente el 6.28% no sabe y no opina.

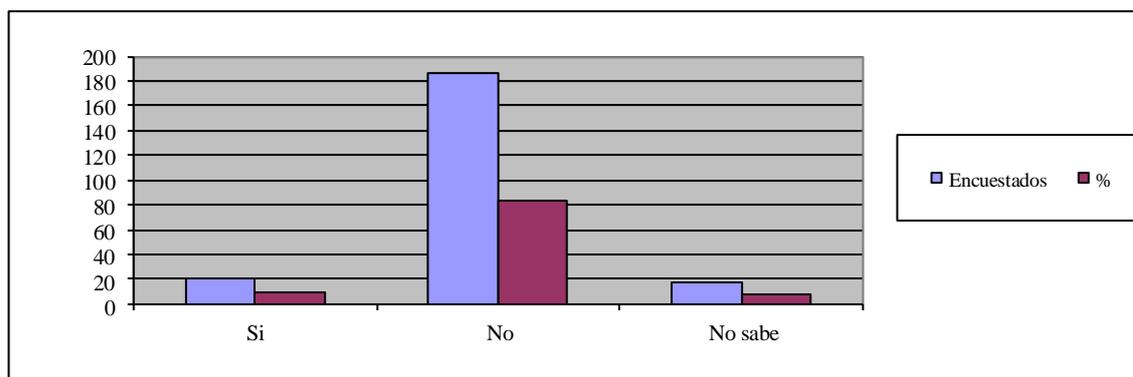
A la pregunta de opinión ¿Cree Ud. que las formas utilizadas, sin que sea al concurso público con correctas? Las respuestas obtenidas son las siguientes:

**CUADRO N°25**  
**OPINION ACERCA DE LA CORRECCIÓN EN LAS FORMAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL MEDIANTE CONCURSOS EXISTENTES**  
**(Cifras Absolutas y Relativas)**

Son correctas las formas de Concurso	Encuestados	%
Si	20	8.96
No	186	83.41
No sabe	17	7.62
Total	223	100

Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

**CUADRO N°26**  
**DISTRIBUCION DE OPINIONES SOBRE CORRECCIÓN DE CONCURSOS PARA**  
**INCORPORAR PERSONAL EN EL GOBIERNO REGIONAL**



Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

Sin duda que a primera vista se puede observar que la gran mayoría de los que trabajan en el Gobierno Regional donde se realiza el estudio (el 83.41%) considera que no existe corrección en los concursos, cuando estos se llevan a cabo, la desconfianza sin duda está relacionada con la experiencia que han conocido, solamente el 8.96% señala que los concursos para ingreso al Gobierno Regional son o han sido correctos, posiblemente pertenecen a grupos vinculados con el poder; este panorama se completa con un 7.62% que no sabe y no quiere opinar sobre este aspecto.

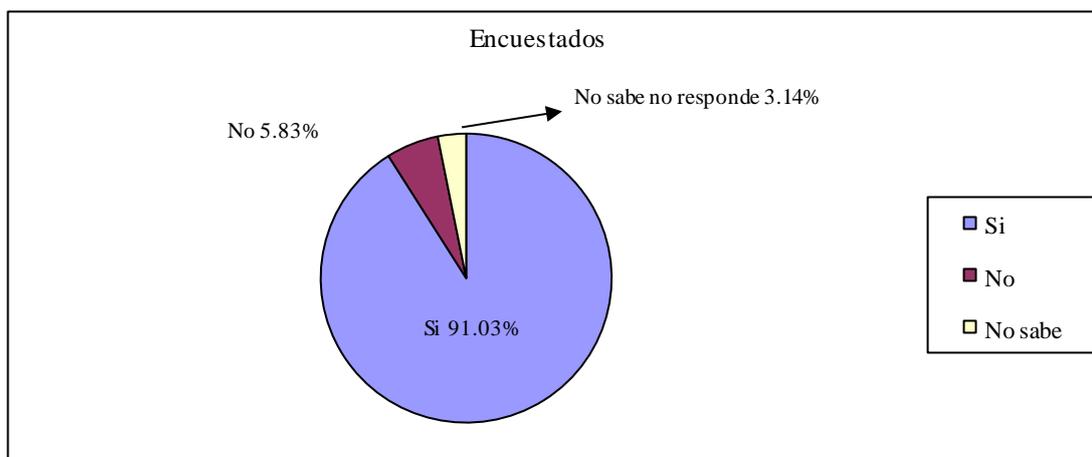
La pregunta obligada que se formula en esta parte, porque de otra manera hubiera distorsionado las preguntas posteriores está planteada de la manera siguiente: ¿Cree que todos los ingresos a trabajar y los ascensos deben ser por concurso? Y las respuestas han sido las siguientes.

**CUADRO N°26**  
**OPINION SOBRE SI TODOS DEBEN INGRESAR A LOS GOBIERNOS**  
**REGIONALES POR CONCURSO PÚBLICO**  
**(Cifras Absolutas y Relativas)**

Todos deben Ingresar por concurso publico	Encuestados	%
Si	203	91.03
No	13	5.83
No sabe	7	3.14
Total	223	100

Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

**GRAFICA N°27**  
**DISTRIBUCIÓN DE OPINION ACERCA DE SÍ TODOS DEBEN INGRESAR A LOS**  
**GOBIERNOS REGIONALES POR CONCURSO**



Fuente: encuesta aplicada para la investigación

La gran mayoría de los encuestados el 91.03%, coherente con las respuestas anteriores reconocen y opinan que todos debieron y deberían entrar, por concurso, aunque ellos no lo hayan hecho así, lo que significa que se confirma que los concursos son vistos o apreciados como que son llevados a cabo negativamente, una minoría que constituye el 5.83% sostiene que no es necesario que la incorporación a trabajar en el Gobierno Regional sea por concurso, esta minoría posiblemente sean los que detentan el poder en la actualidad. Finalmente, el 3.14% no sabe o no quiere opinar sobre ese asunto.

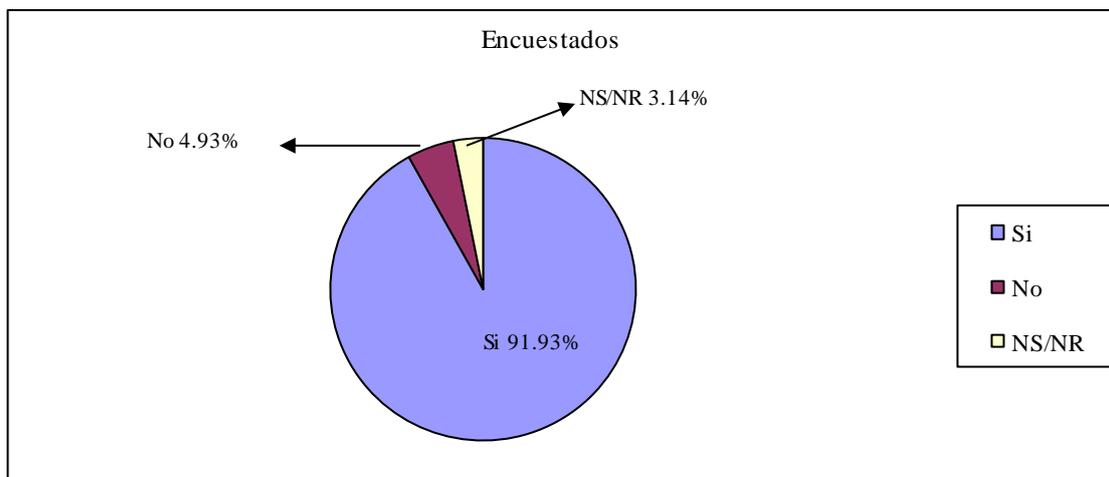
Para concluir estos aspectos se hizo la pregunta acerca de si falta control, que implícitamente significa que las normas legales y las personas encargadas de los procesos de incorporación no son las más adecuadas para estos procesos las respuestas fueron las siguientes:

**CUADRO N°27**  
**OPINIÓN ACERCA DE SI DEBE HABER MAYOR CONTROL EN LAS NORMAS Y**  
**EN LAS PERSONAS ENCARGADAS DE CONCURSOS DE SELECCIÓN**  
**(Cifras Absolutas y Relativas)**

Debe existir mayor control en concursos	Encuestados	%
Si	205	91.93
No	11	4.93
NS/NR	7	3.14
Total	223	100

Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

**GRAFICA N°28**  
**GRAFICA ACERCA DE CONTROL EN LOS CONCURSOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**



Fuente: Encuesta aplicada para la investigación

La últimas respuestas han sido totalmente coherentes entre ellas, en este sentido la gran mayoría reconoce (91.95%) que falta o hay carencia de control en los concursos públicos para incorporación de personal, por ello es que reconocen que es necesario que existan controles. Solamente el 4.93% reconoce que si hay controles y el 3.14% no sabe o no responde a la pregunta, factor que tendrá incidencia en la contrastación de hipótesis.

### 3.4 Contrastación de Hipótesis

Ho: La incorporación de Potencial Humano en el Gobierno Regional no depende de los principios del planeamiento técnico.

H1: La incorporación de Potencial Humano en el Gobierno Regional depende de los principios del planeamiento técnico

Prueba Estadística: Prueba Chi-cuadrada

Función pivotal

$$\chi_0^2 = \frac{\sum (O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Grados de libertad: 5

TABLA N° 1

		Incorporación de Potencial Humano		Total
		Si	No	
Etapas del Planeamiento y Principios de Gestión	Fijación de fuerzas y debilidades	13		13
	Principios Administrativo	12		12
	Alternativa de estrategias	13	12	25
	Control		38	38
	Las dos primeras		25	25
	Ninguna de ellas		12	12
Total		38	87	125

Valor calculado: 95.508

Conclusión Aceptamos la hipótesis alternativa, por lo tanto concluimos diciendo que la incorporación de Potencial Humano no depende de las etapas de planeamiento y principios de la Administración científica.

H<sub>0</sub>: El reclutamiento de Potencia Humano al Gobierno Regional no depende de las condiciones que asumen los responsables políticos.

H<sub>1</sub>: El reclutamiento de Potencia Humano al Gobierno Regional depende de las condiciones que asumen los responsables políticos.

Prueba Estadística: Prueba Chi-cuadrada

Función pivotal

$$\chi_0^2 = \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Grados de libertad: 5

TABLA N°2

		Condiciones Políticas		Total
		Directa	Indirecta	
Accionar de los designados para ejercer poder	Presiones	13		13
	Compromisos	12		12
	Alternativa varias	25		25
	Control deficiente	26	12	38
	Las dos primeras		25	25
	Ninguna de ellas		12	12
Total		76	49	125

Valor calculado: 90.551

Conclusión Aceptamos la hipótesis alternativa, por lo tanto concluimos diciendo que las condiciones políticas y el accionar de los que ejercen el poder en el Gobierno Regional depende de las condiciones de incorporación del Potencial Humano y las condiciones u presión política

H<sub>0</sub>: Las condiciones legales y de entorno social y poco control no influyen en la incorporación del Potencial Humano al Gobierno Regional.

H<sub>1</sub>: Las condiciones legales y de entorno social y poco control influyen en la incorporación del Potencial Humano al Gobierno Regional

Prueba Estadística: Prueba Chi-cuadrada

Función pivotal

$$\chi_0^2 = \frac{\sum (O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Grados de libertad: 15

TABLA N° 3

		Entorno y Control difuso y negativo				Total
		Poca importancia de las normas	Presiones	Mantener Principios	Legalidad permanente	
Respeto del Reclutamiento	Fijación de Controles	13				13
	Formación	12				12
	Alternativa de estrategias	12	13			25
	Control		38			38
	Las dos primeras		11	13	1	25
	Ninguna de ellas				12	12
Total		37	62	13	13	125

Valor calculado: 259.688

Conclusión Aceptamos la hipótesis alternativa, por lo tanto concluimos diciendo que Las condiciones legales y de entorno social y poco control no influyen en la incorporación del Potencial Humano al Gobierno Regional, permitiendo las condiciones menos favorables para un buen desempeño de sus trabajadores.

H<sub>0</sub>: El uso de los diferentes grados de poder en el manejo público y la improvisación para la gestión no influye en el reclutamiento y selección del Potencial Humano en el Gobierno Regional

H<sub>1</sub>: El uso de los diferentes grados de poder en el manejo público y la improvisación para la gestión influye en el reclutamiento y selección del Potencial Humano en el Ministerio Gobierno Regional

Prueba Estadística: Prueba Chi-cuadrada

Función pivotal

$$\chi_0^2 = \frac{\sum (O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Grados de libertad: 1

TABLA N°4

		Los responsables de la Gestión		Total
		Si	No	
Factores que influyen la Selección del Potencial Humano	Asuntos públicos	38		38
	Asuntos personales		87	87
Total		38	87	125

Valor calculado: 259.688

Conclusión Aceptamos la hipótesis alternativa, por lo tanto concluimos diciendo que El uso de los diferentes grados de poder en el manejo público y la improvisación para la gestión no influye en el reclutamiento y selección del Potencial Humano en el Gobierno Regional

H<sub>0</sub>: La gestión Pública del más alto nivel encargada generalmente a políticos buscando su beneficio personal no influye sustancialmente en el manejo, reclutamiento y selección idónea de Potencial Humano.

H<sub>1</sub>: La gestión Pública del más alto nivel encargada generalmente a políticos buscando su beneficio personal influye sustancialmente en el manejo, reclutamiento y selección idónea de Potencial Humano

Prueba Estadística: Prueba Chi-cuadrada

Función pivotal

$$\chi_0^2 = \frac{\sum (O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Grados de libertad: 1

TABLA N°5

		Encargados de la Gestión Pública		Total
		Directa	Indirecta	
Niveles de Conocimiento De Gestión	Medio	38		38
	Bajo	38	49	87
Total		76	49	125

Valor calculado: 35.201

Conclusión Aceptamos la hipótesis alternativa, por lo tanto concluimos diciendo que La gestión Pública del más alto nivel encargada generalmente a políticos buscando su beneficio personal no influye sustancialmente en el manejo, reclutamiento y selección idónea de Potencial Humano

H<sub>0</sub>: Los procesos técnicos de reclutamiento para la selección de Potencial Humano en la Administración Pública no determinan la eficiencia y eficacia de la selección y el buen desempeño del Potencial Humano.

H<sub>1</sub>: Los procesos técnicos de reclutamiento para la selección de Potencial Humano en la Administración Pública determinan la eficiencia y eficacia de la selección y el buen desempeño del Potencial Humano.

Prueba Estadística: Prueba Chi-cuadrada

Función pivotal

$$\chi_0^2 = \frac{\sum (O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Grados de libertad: 3

TABLA N°6

		Los principios de Selección de Potencial Humano				Total
		La persona adecuada para el puesto	Selección	Mantener Controles	Principios	
Niveles de Gestión	Regular	37	1			38
	Bajo		61	13	13	87
Total		37	62	13	13	125

Valor calculado: 120.350

Conclusión Aceptamos la hipótesis alternativa, por lo tanto concluimos diciendo: Los procesos técnicos de reclutamiento para la selección de Potencial Humano en la Administración Pública determinan la eficiencia y eficacia de la selección y el buen desempeño posterior del Potencial Humano

H<sub>0</sub>: La selección del Potencial Humano con criterios técnicos y científicos no influye en la identificación con la institución y la optimización del servicio

H<sub>1</sub>: La selección del Potencial Humano con criterios técnicos y científicos influye en la identificación con la institución y la optimización del servicio .

Prueba Estadística: Prueba Chi-cuadrada

Función pivotal

$$\chi_0^2 = \frac{\sum (O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Grados de libertad: 1

TABLA N°7

		Uso De medios Técnicos y científicos		Total
		Si	No	
Selección de Potencial Humano	Si	13		13
	No	25	87	112
Total		38	87	125

Valor calculado: 33.21

Conclusión Aceptamos la hipótesis alternativa, por lo tanto concluimos diciendo que La selección del Potencial Humano con criterios técnicos y científicos influye en la identificación con la institución y la optimización del servicio en beneficio de la sociedad.

H<sub>0</sub>: Los pasos que se siguen en la selección del Potencial Humano para el cumplimiento de la funciones de la institución en apoyo del desarrollo de la sociedad no influyen en la mejor forma de seleccionar de los trabajadores de la institución

H<sub>1</sub>: Los pasos que se siguen en la selección del Potencial Humano para el cumplimiento de la funciones de la institución en apoyo del desarrollo de la sociedad influyen en la mejor forma de seleccionar de los trabajadores de la institución

Prueba Estadística: Prueba Chi-cuadrada

Función pivotal

$$\chi_0^2 = \frac{\sum (O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Grados de libertad: 1

TABLA N° 8

		Los procesos son respetados		Total
		No	si	
Conoce Gestión de Potencial Humano	Si	13		13
	No	63	49	112
Total		76	49	125

Valor calculado: 9.354

Conclusión Aceptamos la hipótesis alternativa, por lo tanto concluimos diciendo que Los pasos que se siguen en la selección del Potencial Humano para el cumplimiento de la funciones de la institución en apoyo del desarrollo de la sociedad influyen en la mejor forma de seleccionar de los trabajadores de la institución

H<sub>0</sub>: El conocimiento de las etapas del proceso de reclutamiento de Potencial Humano y la adecuación a las normas legales pertinentes no influye en la eficiente selección del Potencial Humano para el Gobierno Regional.

H<sub>1</sub>: El conocimiento de las etapas del proceso de reclutamiento de Potencial Humano y la adecuación a las normas legales pertinentes influye en la eficiente selección del Potencial Humano para el Gobierno Regional.

Prueba Estadística: Prueba Chi-cuadrada

Función pivotal

$$\chi_0^2 = \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Grados de libertad: 3

TABLA N° 9

		Conocimiento del Proceso				Total
		Convocatoria adecuada	Preselección	Aplicación de Instrumento.	Selección.	
Conoce Formas de Fusión en mercado	Si	13				13
	No	24	62	13	13	112
Total		37	62	13	13	125

Valor calculado: 34.508

Conclusión Aceptamos la hipótesis alternativa, por lo tanto concluimos diciendo que El conocimiento de las etapas del proceso de reclutamiento de Potencial Humano y la adecuación a las normas legales pertinentes influye en la eficiente selección del Potencial Humano para el Gobierno Regional.

H<sub>0</sub>: Las formas de convocatoria para el proceso de reclutamiento no influyen en el proceso de selección ni en la selección misma del Potencial Humano.

H<sub>1</sub>: Las formas de convocatoria para el proceso de reclutamiento influyen en el proceso de selección y en la selección misma del Potencial Humano

Prueba Estadística: Prueba Chi-cuadrada

Función pivotal

$$\chi_0^2 = \frac{\sum (O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Grados de libertad: 2

TABLA N° 10

		Se tiene en cuenta las etapas		Total
		Si	No	
Proceso De Reclutamiento	Convocatoria	13		13
	Preselección	25	2	27
	Vacíos Legales		85	85
Total		38	87	125

Valor calculado: 116.248

Conclusión Aceptamos la hipótesis alternativa, por lo tanto concluimos diciendo que Las formas de convocatoria para el proceso de reclutamiento influyen en el proceso de selección y en la selección misma del Potencial Humano

H<sub>0</sub>: La selección del Potencial Humano no influye en la eficiencia y la eficacia de la selección cuando intervienen criterios e intereses personales, grupales y particulares.

H<sub>1</sub>: La selección del Potencial Humano influye en la eficiencia y la eficacia de la selección cuando intervienen criterios e intereses personales, grupales y particulares

Prueba Estadística: Prueba Chi-cuadrada

Función pivotal

$$\chi_0^2 = \frac{\sum (O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Grados de libertad: 2

TABLA N° 11

		Formas de convocatoria		Total
		Directas	Indirectas	
Formas de Intervención	Familiares	13		13
	Religiosas	27		27
	Políticas	36	49	85
Total		76	49	125

Valor calculado: 37.926

Conclusión Aceptamos la hipótesis alternativa, por lo tanto concluimos diciendo que La selección del Potencial Humano influye en la eficiencia y la eficacia de la selección cuando intervienen criterios e intereses personales, grupales y particulares

H<sub>0</sub>: El planeamiento estratégico del proceso de selección del Potencial Humano para ser incorporado en el Gobierno Regional no influye en su eficacia y eficiencia inmediata y posterior.

H<sub>1</sub>: El planeamiento estratégico del proceso de selección del Potencial Humano para ser incorporado en el Gobierno Regional influye en su eficacia y eficiencia inmediata y posterior

Prueba Estadística: Prueba Chi-cuadrada

Función pivotal

$$\chi_0^2 = \frac{\sum (O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Grados de libertad: 6

TABLA N° 12

		Proceso Seguido y conocimientos demostrados				Total
		Convocatoria	Ofertas	Pre Selección	Selección	
Planeamiento	Determinación de necesidades	13				13
	FODA	24	3			27
	Estrategias		59	13	13	85
Total		37	62	13	13	125

Valor calculado: 112.465

Conclusión Aceptamos la hipótesis alternativa, por lo tanto concluimos diciendo que El planeamiento estratégico del proceso de selección del Potencial Humano para ser incorporado en el Gobierno Regional influye en su eficacia y eficiencia inmediata y posterior.

H<sub>0</sub>: El uso de auditorias y controles que provee la Ciencia Administrativa no determina el eficiente funcionamiento de los proceso de selección de Potencial Humano para el Gobierno Regional

H<sub>1</sub>: El uso de auditorias y controles que provee la Ciencia Administrativa determina el eficiente funcionamiento de los proceso de selección de Potencial Humano para el Gobierno Regional

Prueba Estadística: Prueba Chi-cuadrada

Función pivotal

$$\chi_0^2 = \frac{\sum (O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Grados de libertad: 1

TABLA N° 13

		Se aplica en el Gobierno Regional.		Total
		Si	No	
Formas de Control y de auditoria Administrativa	Si	11		11
	No	25	87	112
Total		36	87	123

Valor calculado: 29.194

Conclusión Aceptamos la hipótesis alternativa, por lo tanto concluimos diciendo que El uso de auditorias y controles que provee la Ciencia Administrativa determina el eficiente funcionamiento de los proceso de selección de Potencial Humano para el Gobierno Regional.

H<sub>0</sub>: El mejoramiento de las condiciones de identificación con la institución y mejoramiento de los servicios a los usuarios que son los que cubren con sus impuestos los sueldos y salarios de los servidores no influye en el funcionamiento de la institución

H<sub>1</sub>: El mejoramiento de las condiciones de identificación con la institución y mejoramiento de los servicios a los usuarios que son los que cubren con sus impuestos los sueldos y salarios de los servidores influye en el funcionamiento de la institución

Prueba Estadística: Prueba Chi-cuadrada

Función pivotal

$$\chi_0^2 = \frac{\sum (O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Grados de libertad: 1

TABLA N° 14

		Condiciones de identificación		Total
		Primarios	Secundarios	
Identificaciones institucionales y de servicio a la comunidad que paga los servicios	Si	11		11
	No	63	49	112
Total		74	49	123

Valor calculado: 7.999

Conclusión Aceptamos la hipótesis alternativa, por lo tanto concluimos diciendo que El mejoramiento de las condiciones de identificación con la institución y mejoramiento de los servicios a los usuarios que son los que cubren con sus impuestos los sueldos y salarios de los servidores influye en el funcionamiento de la institución

H<sub>0</sub>: La identificación de los factores legales que prescriben el funcionamiento integral correcto en bien de la comunidad y son omitidos no influye en la correcta selección del Potencial Humano y su desempeño futuro.

H<sub>1</sub>: La identificación de los factores legales que prescriben el funcionamiento integral correcto en bien de la comunidad y son omitidos influye en la correcta selección del Potencial Humano y su desempeño

Prueba Estadística: Prueba Chi-cuadrada

Función pivotal

$$\chi_0^2 = \frac{\sum (O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Grados de libertad: 3

TABLA N° 15

		Factores de selección técnica del Potencial Humano				Total
		Persona adecuada para el puesto adecuado	Vacíos	Mantener el respeto a la Ley	Visión de Futuro	
Conocimiento de las Normas	Si	11				11
	No	24	62	13	13	112
Total		35	62	13	13	123

Valor calculado: 30.376

Conclusión Aceptamos la hipótesis alternativa, por lo tanto concluimos diciendo que La identificación de los factores legales que prescriben el funcionamiento integral correcto en bien de la comunidad y son omitidos influye en la correcta selección del Potencial Humano y su desempeño

## CAPITULO V

### 7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 7.1 Resultados en los aspectos de Filiación

Como es conocido las característica personales de los involucrados en gran parte de los estudios, especialmente en la perspectiva funcionalista, no se toman en cuenta, sin embargo hemos considerado que es necesario teniendo en consideración que el estudio de Briceño Puente et. al , si tiene en cuenta las características de los funcionarios del Banco en el que realiza la investigación. En ese sentido podemos establecer que existe mucha cercanía entre la muestra tomada: de 1302 trabajadores, 861 son hombres o sea el 66.13% y 441 Mujeres que representan el 33,87%, en la muestra de 223 trabajadores: 146 son hombres o sea el 66.3% y 75 son mujeres que representan el 33.7%. La diferencia con el estudio de Briceño se

encuentra en la paridad de hombres y mujeres: 51% para los primeros 49% para las mujeres, la cual es distinta a nuestra realidad.

Respecto a la edad se puede apreciar que la mayor concentración de trabajadores se encuentra entre los 39 y 42 años, que representa el 11,7%, resultado que se explica porque en la Administración Pública no se puede ingresar antes de los 18 años, así como la aplicación del retiro a los 70 años, podemos apreciar así mismo que el grupo por edad que le sigue corresponde al rango de 27 a 30 años con el 10.31%, producto de que en los últimos años han ingresado una mayor cantidad de trabajadores, especialmente profesionales jóvenes, a partir de los datos de la cúspide los grupos pertenecen al rango entre 39 a 42 años, con 7.17% y el grupo de 19 a 22 años, seguido por de 23 a 26 años con 6.73%, luego sube el de 27 a 30 años con 10.31%, seguido por el 8.52% y disminuye a partir del grupo de 43 a 46 años con 9.42%, el siguiente a 8.07% el de 41 a 44 años a 6.73% y va disminuyendo 6.73%, 4.93%, 5.36% de acuerdo a los rangos de mayor edad, hasta llegar a 0.9% a los de 69 o más años de edad, lo que nos muestra nuevamente de que en los últimos años han ingresado mayor cantidad de trabajadores por encima de la edad fijada por la ley, en términos generales existe una mayor población de trabajadores jóvenes, sin embargo ello no es por renovación como en otras instituciones sino por que están incorporando trabajadores civiles más jóvenes a la OGA del Gobierno Regional.

Respecto al grado de instrucción o el nivel de educación alcanzado, los datos obtenidos nos muestran: la mayor cantidad de trabajadores del Gobierno Regional tienen instrucción superior incompleta, con el 32.29%, seguido por los que tienen secundaria completa con el 30.49% y luego tiene instrucción superior completa el 26.46%, considerándose en la instrucción superior completa a los que realizan estudios universitarios o no universitarios que representan una gran gama en los institutos superiores, especialmente para las actividades intermedias, se ha podido establecer que solamente el 12% de los que declaran tener estudios superiores completos, son universitarios, el resto proviene de los institutos. Con 10%, en forma minoritaria aparecen los con poca instrucción, que deben estar vinculados a las áreas de mantenimiento, limpieza etc. Esta información es completamente diferente en otras instituciones como los Bancos, donde aparecen más profesionales, aunque en la industria y el comercio, es inverso por la predominancia de los obreros que no tienen mayores niveles de educación.

Complementariamente a la anterior información la gran mayoría -el 56.68%- ha estudiado en centros educativos públicos, el 24.78% lo ha hecho en centros de educación privada, un importante 9.87% en centros educativos parroquiales y el 6.89% en centros educativos cooperativos y en otro tipo el 1.78%.

Respecto a la relación de grupo social o clase podemos apreciar que la gran mayoría de los encuestados, tiene residencia en las denominadas áreas de residencia de predominancia de Clase C y D, según la clasificación del INEI, siendo la más alta la A y la más baja la E.

## **5.2 Aspectos de Conocimientos**

Hemos denominado como aspectos de conocimientos a aquellos datos en los que no quedan duda y que aportan para la información de la investigación directamente, o en los que no queda duda como ocurre con los casos de información sobre ingresos económicos, que se considera “natural” omitir algunos datos, en ese sentido los datos cruciales se han considerado como los de la carga familiar que varía con respecto a otros estudios de Recursos Humanos realizado en Bancos o Universidades en los que aparecen niveles promedios mucho menores de carga diferente al que se ha obtenido: el 7.62% no tiene carga familiar, se trata de solteros que además no tienen a su cargo a sus padres u otros, en el caso de cinco personas como carga familiar, el 22.86% es el estándar familiar en áreas urbanas y que tiene un equilibrio, que se presenta hacia arriba y hacia abajo como 17.4% con cuatro personas como carga familiar, y con 3 personas el 10.31% con el mismo porcentaje con 6 personas también con el 10.31%, bajado a 2 personas con tres personas y 19.76% con 2 personas como carga familiar, con 8 personas como carga familiar un respetable 9% al igual que con 9 personas con 4%. Respecto al dato referido al tiempo de ingreso es notorio el porcentaje de la muestra en el grupo menor de un año con 7.62%, es decir ingresaron en el último año del Gobierno del Dr. Alan García y aún más el 17.5% en los años anteriores y que corresponde al gobierno del Dr. Alejandro Toledo, cerca del 15% con respecto a los años anteriores, de 11 a 15 años, representa el 25.4%, debemos mencionar que corresponde a personal ingresado en el anterior gobierno del Dr. Toledo Alan García, por lo demás, el 19.28% corresponden a los que una ingresado entre 6 a 10 años atrás, el grupo de 16 a 20 años representa el 10.31%, entre 21 y 25 años el 11.21% de 26 a 30 años 6.72% y más de 31 años 7.17%, por el tiempo se han dado ingresos mínimos en los Gobiernos de Ingeniero Fujimori y el del Dr. Valentín Paniagua. Los

que más han hecho ingresar son el Primer Periodo y el segundo del Dr. García seguido por el del Dr. Toledo. Un dato que es de suma importancia para el estudio es el relacionado a la forma como han ingresado a la institución y la información obtenida es la siguiente: la gran mayoría de los trabajadores que ingresaron en distintas etapas al Gobierno Regional, lo ha hecho como contratado, lo que representa casi el 70%, esto significa que la gran mayoría ha ingresado sin concurso, que de cierta manera es un escollo más a los ingresos por razones netamente dependientes de los intereses personales, especialmente de orden familiar, social, político, etc.; en ese sentido solamente el 25% reconoce que ingresó por medio de un “concurso de méritos”, lo ponemos entre comillas por que generalmente, los famosos concursos son manejados por los grupos de poder, que manejan las instituciones, las otras 3% y 2% corresponden a modalidades como los ingresos a puestos de confianza, que no es sino el “Derecho” de designar a quienes consideren conveniente, para el desempeño de puestos, sobre todo importantes.

Para aclarar o tener mayor precisión del problema que tratamos de resolver es que el 66.36% de los encuestados es nombrado mientras que todavía un alto porcentaje de 31% son contratados que se completa con el 7% de trabajadores que tiene cargos de confianza, si tenemos en cuenta la modalidad de ingreso y la situación actual, podremos entender que son los intereses personales de quienes permiten ingresar a la administración pública los que predominan y con el tiempo van adquiriendo la situación de nombrados, lo que no ocurre en los estudios de la Universidad (o los Bancos que hemos hecho referencia,

Este aspecto reviste mayor importancia en la investigación por la claridad respecto a la hipótesis planteada y es que solamente el 8.07% ingresó a la institución por concurso público de oposición, el que generalmente es preparado con anticipación aunque buscando las formas legales existentes, la forma más extendida, por ello representa el 23.32% es el concurso interno, es decir que habiendo cumplido una serie de requisitos, especialmente el de los años de servicio se asigna la plaza de nombrado. El 5% manifiesta que ha accedido por traslado. El 25.11% reconoce que ingresó por diferentes formas de recomendación, por influencia familiar el 18% ingreso al Gobierno Regional en estudio, que se completa con el 16% que ingresaron por razones políticas y otros llega al 5%.

En los datos obtenidos él 58.29%, considera que ingresó al Gobierno Regional por pertenencia al grupo político de turno, a su vez que por parentesco de los funcionarios nombrados por el gobierno 18.85%, la denominación de determinación de necesidades no

es sino una forma encubierta de decir por razones partidarias u otras al igual que por reemplazo, es decir sale uno y entran diez es la misma forma encubierta de decir por designación directa que representan el 10.76% y 9.41%, el resto dice que no sabe o no responde.

### 5.3 Datos de Opiniones

Hemos considerado el aspecto de opiniones referido a que la certeza de la información respecto al ingreso del personal al Gobierno Regional, la gran mayoría el 97% considera que los procedimientos por los que han ingresado ellos y las distintas personas es: injusto y solamente el 3% que menciona que sí es justo, en las alternativas de justificación podemos apreciar una aparente dispersión, sin embargo si observamos atentamente las opiniones se centran alrededor de que los concursos son casi siempre injustos y que las incorporaciones son innecesarias o generalmente innecesarias, en todo caso la opinión que representa el 27.8% considera que las formas de ingreso al Gobierno Regional como trabajadores siempre ha sido injusto, seguido por la opinión de que en general las formas de ingreso son innecesarias, por que casi siempre han sido inútiles. Así lo considera el 20,6%, el 16.59% considera que siempre han sido injustos por que incorporan personas sin que sean realmente adecuados para los puestos, el 15% considera casi siempre han sido innecesarios e injustos, que se completa con el 10.31% de trabajadores que consideran que las incorporaciones son un medio para la incorporación de amigos y parientes. En otra opción de opiniones se considera que si fuera por concurso limpio los procesos serían justos con el 7.62% y el incipiente 1.79% que considera que no sabe no opina, estas consideraciones sin duda no se dan casi en ninguno de los estudios que hemos revisado, por lo que consideramos interesante y valida la información.

La gran mayoría, el 56.5% considera que la forma como ingresó a laborar en el Gobierno Regional, en la época que lo hizo fue por una gran influencia política, el 31.39% considera que mas bien las motivaciones fueron: sociales, religiosos e incluso de orden económico, solamente el 12.11% opina que fue correcta la forma como ingresó, conjuntamente con los que no opina o no responden.

Las personas que declaran que ingresaron al Gobierno Regional, con un determinado cargo y nivel, entre ellos no existen grandes deferencias salvo en los niveles de Auxiliar I y Técnico I, con 9.41% cada uno de ellos, las respuestas se pueden considerar lógicas pues quienes

tienen ¿???? lo hacen siempre en los niveles intermedios, pues son estos los que permiten que luego el ascenso pueda ser mucho más rápidos, pues en las instituciones del Estado, desde los inicios de la República se ha considerado como elemento de ascenso por antigüedad antes que la meritocracia, ello explica incluso por que la menor cantidad de ingresantes en los niveles más altos, en los que permanecen los a modo de “propietarios” los más antiguos, tal como aparece en los profesionales de Nivel I con solo 0.44%, Nivel 0.88% nivel III 1.78 y en el nivel IV 2..69, la escala de los técnicos tiene asimismo la línea de ir creciendo en porcentaje, igual figura se presenta con los niveles más bajos que fueron cubiertos en alguna época mucho más masivamente, pero con el uso de las empresas denominadas de “services” estas incorporaciones han desaparecido los grupos masivos de personal de servicio incorporados, aunque en el la actualidad se ha reiniciado nuevamente incorporaciones masivas, especialmente para las partidarios de organizaciones que se conocen como tradicionales, diferente a los que se dan en otras instituciones privadas como lo muestra Briceño.

El principal elemento que más influye para la admisión en el Gobierno Regional es el de la relación familiar, así lo reconoce el 48.88%, es decir que cualquier oportunidad para permitir el ingreso de una persona es el mecanismo de la pertenencia a una determinada familia que se va diluyendo con la salida de quienes en un determinado momento tienen poder, lo que no permite apreciar con claridad el nepotismo. El otro elemento es el político, por la pertenencia a un determinado grupo partidario, que aparece con el 25.11%; el otro elemento que permite el ingreso de sus allegados es el religioso, que al parecer ha tenido más importancia que en la actualidad. La opinión en mayoría, el 43.95%, es que la forma más común para hacer ingresar a personal cuando no hay convocatoria a concurso es mediante la contratación, para que posteriormente mediante “concursos internos”, pasen a la calidad de nombrados, la otra modalidad es la utilizada en etapas de reestructuración, reorganización y especialmente “emergencia” para nombrar directamente, mecanismo que es usado a libre albedrío por las autoridades del más alto nivel. Según la opinión es reconocido por el 25.56%, el 14.79% opina que el mecanismo más utilizado es el de traslado, un 9.42% opina que lo hacen directamente, mediante el mecanismo de nombramiento para cargos de confianza y que éstos se quedan permanentemente y finalmente el 6.28% no sabe y no opina.

Sin duda que se puede observar que la gran mayoría de los que trabajan en el Gobierno Regional, el 83.41%, considera que no existe corrección en los concursos, cuando éstos se llevan a cabo, la desconfianza está relacionada con la experiencia que han conocido,

solamente el 8.96% refiere que los concursos para ingreso son o han sido correctos, posiblemente pertenecen a grupos vinculados con el poder. El 7.62% no sabe y no quiere opinar sobre este aspecto.

La gran mayoría de los encuestados el 91.03%, coherente con las respuestas anteriores reconoce y opina que todos debieron y deberían entrar, por concurso, aunque ellos no lo hayan hecho así, lo que significa que se confirma que los concursos son vistos o apreciados como que son llevados a cabo negativamente, una minoría que constituye el 5.83% sostiene que no es necesario que la incorporación a trabajar en el Gobierno Regional sea por concurso, esta minoría posiblemente sea la que detenta el poder en la actualidad. Finalmente el 3.14% no sabe o no quiere opinar sobre ese asunto.

Las últimas respuestas han sido totalmente coherentes entre ellas, en este sentido la gran mayoría reconoce 91.95% que falta o hay carencia de control en los concursos públicos para incorporación de personal, por ello es que refieren que es necesario que existan controles, solamente el 4.93% reconoce que si hay controles y el 3.14% no sabe o no responde a la pregunta, factor que tuvo incidencia en la contrastación de hipótesis.

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

### 1. CONCLUSIONES

- En la gran mayoría de los casos los encargados de la conducción y gestión de los organismos de gobierno e incluso los técnicos que los asesoran desconocen de los procedimientos técnicos y científicos de reclutamiento y selección del Potencial Humano, antes Recursos Humanos o Personal, soslayando el principio “la persona adecuada para el puesto adecuado”, anteponiendo la improvisación y los intereses personales para cubrir los puestos requeridos.
- Los mecanismos de incorporación “selección” utilizados, rastreados a través de los años de permanencia de las personas que conforman la muestra, se mantienen desde por lo menos los cuarenta últimos años, sin cambios desde que surgió el Gobierno Regional, según referencias indirectas, y, es que burlando los incipientes mecanismos y controles en la admisión para ser trabajador son evadidos o burlados de diversas maneras desde las más sutiles, como los “exámenes ad-hoc”, es decir previamente “ensayados” hasta los de “designación directa por convenir al servicio”, contraviniendo todo principio ético y moral.
- Uno de los mecanismos más usados es el de contratación para actividades temporales, que luego se convierten en permanentes y permiten por medio de la “antigüedad” ascender y ser nombrados por “concursos internos”, por ello que los ingresos son predominantemente en el intermedio de las escalas, entre las más bajas a las más altas, que ha variado por etapas y que incluso son modificados cuando se establecen reorganizaciones o reestructuraciones.
- Los condicionantes que priman en la incorporación de los servidores del Estado en el orden que se menciona son: identificaciones políticas, familiares (incluidos los denominados espirituales como el compadrazgo y los ahijados), religiosas (que en las últimas décadas ha incorporado a personas de otras variantes cristianas a la tradicional católica), las de lugar de procedencia (paisano) que tiene oleadas de acuerdo al lugar de procedencia del Gobierno Regional o de los altos directivos.

- La gran mayoría el 56.5% de los encuestados que trabajan en el Gobierno Regional considera que la forma como accedieron a trabajar fue por una gran influencia política, el 31.39% considera que es por razones sociales, religiosas, de identificación de grupo y solamente el 12.11% que lo hizo por los conocimientos que tenía, conjuntamente con los que no opina o no responde.
- La gran mayoría de los trabajadores consultados reconocen que son casi inexistentes los sistemas de control efectivo y real, que surgen de las mismas normas y las relaciones con los aparatos de contraloría existe , porque están sujetas a quienes detentan el poder, que va de la mano con la falta de ética y moral de quienes casi nunca han sido seleccionados por sus méritos y conocimientos y lo son más bien por los mismos motivos por los que luego repisan cuando asumen las funciones de poder.

## **2. SUGERENCIAS**

- En la selección de quienes desempeñan acciones de Administración o Gestión Pública, desde el más alto nivel (incluso Presidente de la República) debe demostrar tener experiencia y capacidad para llevar adelante una gestión eficiente, eficaz y transparente los demás escalones de los ahora denominados “cargos de confianza” deben primar los méritos personales, especialmente el conocimiento y las bases morales y éticas, que no se opone a la militancia política.
- Las normas y procedimientos, en los que estén presentes los mecanismos de control administrativo, previo durante y posterior al proceso de reclutamiento, selección incorporación y seguimiento del potencial humano que ha ingresado al servicio público, deben convertirse efectivamente en carrera pública, de tal manera que sean lo méritos de formación , conocimientos, formación experiencia demostrada para que el principio de una personas adecuada para el puesto adecuado se cumpla y se mantenga a lo largo de la carrera.
- Eliminar en la incorporación al Estado los contratos temporales sin concurso público con las mismas exigencias que los concursos de nombramiento, debiendo tomarse en cuenta, posteriormente para los concursos de nombramiento si los

trabajadores han demostrado los procesos de experiencia y aprendizaje y si han cumplido los procesos permanentes de capacitación y mejoramiento de sus conocimientos personales, eliminando cualquier forma de favoritismos que empañen las cualidades de las personas que deben ingresar al servicio público, sea cual sea la motivación.

- Los controles, especialmente los de contraloría administrativa deben impulsarse cada vez con más empeño y fuerza, complementando la concepción tradicional del control que surge de la contabilidad y que se ha asumido como la única forma de control; esto significa que los procesos de reclutamiento, selección e incorporación de personal para ser servidor del Estado deben estar controlados por un profesional, preferentemente especializado en el campo del manejo del Potencial Humano que se requiere en las instituciones públicas, cualquiera sea el origen del surgimiento de su mandato, como el caso de las Municipalidades o los Gobiernos Regionales, que erradamente consideran que cada nuevo mandato significa, el retiro del personal anterior para incorporar a las personas que consideren convenientes.
- Se deben establecer mecanismos técnicos, con criterios multidisciplinarios, que señalen el número máximo y mínimo que cada institución, con sus respectivos órganos y organismos debe tener, en una perspectiva de reducir y hacer más eficiente el desmesurado aparato estatal, que ha crecido sin medida y sin razón

## BIBLIOGRAFIA

1. **ALPANDER G. (1992)**, *PLANEAMIENTO ESTRATEGICO APLICADO A LOS RECURSOS HUMANOS*, Mac Graw Hill, México
2. **BAIRD LLAD Y LLAN M. P.(1989)**, *ADMINISTRACIÓN Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS*, Mc Graw Hill, México
3. **BRIONES GUILLERMO, (1998)**, **Cuarta Edición**, *MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA LAS CIENCIAS SOCIALES*, Trillas México.
4. **BRICEÑO PUENTE J. (1999)**, Niveles de Selección y Capacitación en dos Bancos Líderes, Tesis de Maestría UIGV
5. **BUNGE MARIO, (1997)** **Octava Edición**, *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA*, Thecnos México
6. **BUNGE MARIO, (1985)** *SEUDOCIENCIA Y FILOSOFÍA*, Editorial Siglo XXI, Buenos Aires.
7. **BUNGE MARIO, (1978)**, *LA CIENCIA SU MÉTODO Y SU FILOSOFÍA*, Editorial Siglo XXI, Buenos Aires.
8. **CARDEÑA J. (2001)**, *PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO*, Ediciones de la Escuela de Postgrado de la UNMSM. Lima.
9. **CHIAVENATO IDALBERTO, (1998)** Décima Edición, *ADMINISTRACION*, La Teoría General. Mc. Graw – Hill, México
10. **CHIAVENATO IDALBERTO, (1997)** Octava Edición, *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*, Briqueades Estrella, Buenos Aires.
11. **BAIRD LLAD Y LLAN M. P.(1989)**, *ADMINISTRACIÓN Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS*, Mc Graw Hill, México
12. **DAVALOS J (2000)**, *PERSONAL Desarrollo de Recursos Humanos*, Limusa, México
13. **DÍAS DÍAZ CARLOS (1998)**, Primera Edición, *LA ADMINISTRACION DE PERSONAL*, Editorial SM., Lima.
14. **DRUCKER P. (1997)**, *LA SOCIEDAD POST CAPITALISTA*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires
15. **FEYERABEND P. (1991)**, *TRATADO CONTRA EL METODO*, editorial Thecnos S.A. Madrid

16. **FLORES J** (2000), *El comportamiento humano de las organizaciones* , Editorial Universidad del Pacífico
17. **GOLDBERG Y J.G. SINFONIS (1991)** *METODOLOGIA DEL PLANEAMIENTO DINAMICO DEL ARTE DE ADMINISTRAR EL FUTURO* editorial UK, Universidad de Oxford.
18. **HAMMER M. (1994)**, *REINGENIERIA DE LOS NEGOCIOS*, Editorial Legis, Bogotá
19. **HELLRIEGEL DON, SLOCUM J. (2000)**, *ADMINISTRACION*, octava edición, Soluciones Empresariales
20. **KAST H. (2004)**, *ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES UN ENGOQUE DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIAS*, Editorial Mc Graw Hill, México
21. **KPPNTZ H. Y H. WEIHRICH (2000)**, *ADMINISTRACIÓN MODERNA*, Editorial Mc. Graw Hill México
22. **KUHN T. (1980)** *LA ESTRUCTURA DE LAS REVOLUCIONES CIENTIFICAS*, Fondo De Cultura Económica, Bogotá
23. **MENDEZ C. (1995)**, *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá.
24. **NASH M. (2000)**, *COMO INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO*, Editorial Norma, Bogotá
25. **PORTER M. (1998)**, *ESTRATEGIAS COMPETITIVAS* Editorial CECSA México
26. **PORTER M. (2000)**, *LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS NACIONES*, Editorial Vergara Buenos Aires
27. **RIESGO MENGUEZ LUÍS, (1999)** Tercera Edición, *SELECCION DE PERSONAL*, Paraninfo, Madrid.
28. **STONER JAMES Y OTROS (2000)**, *ADMINISTRACIÓN*, Mc Graw Hill, Séptima Edición México
29. **SALLENAVE J.P. (1994)**, *LA GERENCIA INTEGRAL*, Editores Norma, Bogotá
30. **LYTLE CARLOS, (1997)**, *MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*, Fisher Unit., México
31. **GILMER BAEZ. L. (1998)**, *PSICOLOGÍA EN LA SELECCION DE RR. HH.* Mac. Millan Buenos Aires.
32. **VERDESSOTO S (2002)** *Tesis de Maestría El Tratamiento de los Recursos Humanos en el Ecuador*, Quito.
33. **WENDELL L. FRENCH, (1998)** Cuarta Edición, *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*, UTHEA Buenos Aires

# ANEXOS

## CUESTIONARIO PARA CONOCER FORMA DE INGRESO COMO PERSONAL AL GOBIERNO REGIONAL (OGA)

Sr. (a):

El conocimiento de las condiciones formas y procedimientos que se dan en las instituciones mediante procesos de investigación, permiten mejorar y/o perfeccionar la institución y sus componentes, especialmente a las personas que conforman el potencial humano. La información solicitada en el presente cuestionario es para una investigación que permitirá analizar las condiciones cualitativas y cuantitativas del potencial humano de la OGA, teniendo en cuenta las formas de ingreso o admisión a la institución siendo totalmente anónima la información le rogamos nos conteste con veracidad.

Gracias

I. DATOS GENERALES	
1.1 Lugar de nacimiento .....	1.2 Lugar donde estudió .....
1.3 Edad: .....	1.4 Lugar de Residencia actual: Distrito..... Zona.....
1.5 Grado y Nivel de estudios Ultimo año de estudios..... Ultimo grado o titulo obtenido..... .....	1.6 Carga familiar Nº de Hijos..... .....
1.7 Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )	1.8 Estado Civil: Soltero ( ) Divorciado ( ) Casado ( ) Separado ( ) Viudo ( ) Conviviente ( ) Otro.....

II. DATOS ADMISION	
2.1 Año de Ingreso a la institución .....	2.2 Modalidad de Ingreso a la Institución Contratado ( ) Nombrado ( ) De confianza ( ) Otros ( ) ¿cual?.....
2.2 Forma de ingreso a la Institución Por concurso Interno ( ) Por concurso público ( ) Por traslado ( ) Por recomendación ( ) Por vinculación familiar ( ) Por el Partido ( ) Otros ( ) ¿cual?.....	2.3 Según su conocimiento cual es la forma de ingreso del personal en la actualidad: : .....
2.5 Según su conocimiento las formas de ingreso son justas Si ( ) No ( ) Justifique su respuesta..... .....	2.6 ¿Ud. ha recomendado para que allegado suyo ingrese a trabajar al Gobierno Regional? Si ( ) No ( )

2.4 ¿En el Gobierno Regional es común el ingreso por recomendación? Si ( ) No ( ) No sabe ( )	2.7. ¿Se da injerencia política en el ingreso de personal en el Gobierno Regional? Si ( ) No ( ) No sabe ( )
2.8 Cargo al que Ingresó ..... .	2.9 ¿Cuánto tiempo lo prepararon después de su ingreso al Gobierno Regional? .....

<b>III DATOS DE LAS CONDICIONES EXISTENTES</b>	
3.1 ¿Cuándo usted ingreso al Gobierno Regional era obligatorio el concurso público? Si ( ) No ( ) No sabe ( )	3.2 ¿En la actualidad el personal ingresa obligatoriamente por concurso público? Si ( ) No ( ) No sabe ( )
3.3 ¿En la actualidad se cumple obligatoriamente con publicar en los diarios los concursos Si ( ) No ( ) No sabe ( )	3.4 ¿Los concursos que Ud. ha conocido o presenciado han satisfecho a todos? Si ( ) No ( ) No sabe ( )

<b>IV DATOS DE OPINION</b>	
4.1 ¿Considera que los concursos han sido bien llevados? Si ( ) No ( ) No sabe ( )	4.2 ¿Que influencias son las más extendidas en los ingresos de personal a la institución? Familiares ( ) Políticos ( ) Religiosos ( ) Otros ( ) ¿cual?.....
4.3 ¿Cuales son las formas más conocidas de ingreso de personal sin que sea por concurso? .....	4.4 ¿Cree Ud. que las formas utilizadas, sin que sea al concurso público son correctas? Si ( ) No ( ) No sabe ( )
4.5 ¿Cree que todos los ingresos a trabajar y los ascensos deben ser por concurso? Si ( ) No ( ) No sabe ( )	4.6. ¿Hay control estricto sobre los procesos de selección de personal? Si ( ) No ( ) No sabe ( )

Gracias

Hora y fecha de la aplicación del cuestionario.....

Firma del responsable de la encuesta -----

Vº Bº del Investigador -----

## PROTOCOLO DE ENTREVISTA (MODELO)

Aplicado a los directivos de la Dirección de Personal, del Gobierno Regional, específicamente ubicada en la OGA, dirigido a obtener información sobre la temática de selección del potencial humano, tal como se da en la realidad, indicando la persona a quien se entrevista, la hora de inicio

<p>1. ¿El área de potencial humano que Ud. cubre como directivo, de personal tiene previsto, dentro del planeamiento estratégico, la selección de personal? Indique en que términos.</p> <p>a) Diagnóstico previo</p> <p>b) FODA o DOFA</p> <p>c) Proceso</p> <p>d) Determinación de decisiones</p> <p>e) Acciones</p>	<p>Notas.- sobre cada uno de los aspectos</p>
<p>2. ¿Las normas permiten el ingreso de personal al ministerio, sin necesidad de concurso público?, mencione si estas se están aplicando y cuales son</p>	<p>Nºs de las Leyes</p> <p>Nºs de los Decretos Leyes</p> <p>Nºs de los Decretos supremos</p>
<p>3. ¿De donde provienen normalmente las ordenes para permitir el ingreso de personal sin el concurso público?</p> <p>a) De los niveles más altos de la estructura del Gobierno Regional.</p> <p>b) De las esferas más altas del Gobierno</p> <p>c) Despacho de Ministros o los Vice Ministros y Directores Generales</p> <p>d) Dirección de Personal</p> <p>e) Sub Direcciones de personal</p> <p>f) Otros</p>	<p>Anotar los casos que mencione</p>
<p>4. Según su experiencia, cuál es la principal motivación para el ingreso de personal sin concurso:</p> <p>a) Familiares</p> <p>b) Política partidaria</p> <p>c) Razones religiosas</p> <p>d) Otros</p>	<p>Tomar nota sobre los casos que se mencione, o insistir en casos concretos</p>
<p>5. Cuando se convoca a concurso público para incorporar personal, se sigue todas las previsiones que la teoría, considera necesario especialmente:</p>	<p>Anotar los procesos que según su experiencia se siguen</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Difusión y distribución de información en los lugares de más alta capacitación de personal</li> <li>b) Determinación y estrategias eficiente para el reclutamiento de personal</li> <li>c) Planeamiento del procesos de calificación teniendo en cuenta, desde las condiciones del entorno, hasta los requisitos mínimos,</li> <li>d) Creación de los requisitos para cada concurso</li> <li>e) Secuencia de selección, y participación de profesionales</li> </ul>	
<p>6. ¿Cómo se implementa la etapa de selección o exámenes de selección?</p>	<p>Anotar los casos concretos</p>
<p>7. ¿Que acciones se toma posteriormente a los exámenes?</p>	

Nota.- La entrevista en general procurar gravarla, señalando al final la hora de termino