

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS



TESIS

**“INFLUENCIA DE LA ALTA ROTACIÓN DEL PERSONAL CAS EN
EL PLAZO DE ATENCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE
CONTRATACIÓN EN EL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y
FINANZAS”**

Para optar el Título Profesional de:

Licenciado en Administración

Presentado por:

Bachiller en Administración Arrunátegui Valdiviezo, Hernán Ricardo

LIMA – PERÚ

2017

DEDICATORIA

A mi Esposa, porque sin ella no hubiera decidido emprender esta aventura académica, porque es mi mejor amiga, mi más fiel compañera, mi cómplice de locuras... la dueña de mi corazón. Gracias por siempre estar a mi lado, por motivarme y no dejarme caer en los momentos donde ya no me quedaban fuerzas, gracias por hacerme dar cuenta que los sueños se pueden hacer realidad y que al final, todo sacrificio tiene su recompensa.

AGRADECIMIENTO

A Dios porque sin Él nada es posible y a mi Madre que es mi angelito en el cielo, por cuidarme y guiarme en esta y todas las etapas de mi vida, por ser siempre un ejemplo de responsabilidad, sacrificio y empeño.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presento a vuestra consideración la tesis titulada: **“INFLUENCIA DE LA ALTA ROTACIÓN DEL PERSONAL CAS EN EL PLAZO DE ATENCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE CONTRATACIÓN EN EL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS”** con el propósito de obtener el **título profesional de Licenciado en Administración**.

Espero que la presente tesis sea de su satisfacción y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la Carrera de Administración.

Lima, Abril de 2017

ÍNDICE

CARATULA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN	iv
ÍNDICE	v
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE ILUSTRACIONES	xii
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCION	xvii
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Situación problemática	1
1.2 Problema de investigación	2
1.2.1 Problema General	2
1.2.2 Problemas específicos	2
1.3 Justificación	2
1.4 Objetivos	3
1.4.1 Objetivo General	3
1.4.2 Objetivos específicos	3

CAPÍTULO II	5
MARCO TEÓRICO	5
2.1 Antecedentes de la investigación	5
2.2 Bases Teóricas	9
2.2.1 Oportunidades de empleo en el mercado laboral	9
2.2.2 Rotación	16
2.2.3 Desarrollo profesional	25
2.2.4 Tiempo medio de duración en procesos de selección	28
2.2.5 Motivación del personal	47
2.2.6 Clima laboral	57
2.3 Glosario de términos	61
CAPÍTULO III	66
HIPÓTESIS Y VARIABLES	66
3.1 Hipótesis General	66
3.2 Hipótesis Específicas	66
3.3 Identificación de variables	66
3.4 Operacionalización de variables	66
3.5 Matriz de consistencia (ver anexo)	67
CAPÍTULO IV	68
METODOLOGÍA	68
4.1 Tipo de investigación	68
4.2 Diseño de la investigación	68
4.3 Unidad de análisis	69
4.4 Población de estudio	69
4.5 Tamaño y selección de muestra	69
4.6 Técnicas de recolección de datos	70

4.7	Análisis e interpretación de la información	70
	CAPÍTULO V	72
	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	72
5.1	Análisis e interpretación de resultados	72
5.2	Prueba de hipótesis	103
	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	106
	CONCLUSIONES	108
	RECOMENDACIONES	109
	BIBLIOGRAFÍA	110
	ANEXOS	113

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 CANTIDAD DE POSTULANTES QUE SE HAN PRESENTADO AL MEF DURANTE LOS AÑOS 2013, 2014 Y 2015	11
Tabla 2 CANTIDAD DE POSTULANTES QUE SE HAN PRESENTADO AL MEF DURANTE LOS AÑOS 2013, 2014 Y 2015 (POR LUGAR DE ORIGEN)	13
Tabla 3 Comportamiento de las organizaciones en función del mercado laboral	14
Tabla 4 Comportamiento de las personas en dos situaciones extremas del mercado de recursos humanos	15
Tabla 5 CANTIDAD DE RENUNCIAS DE PERSONAL CAS EN EL MEF DURANTE LOS AÑOS 2013, 2014 Y 2015	23
Tabla 6 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuántas veces ha postulado a un trabajo en los últimos cinco años?	73
<i>Tabla 7 Numero y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿Cuál fue el motivo por el cual usted postulo a un trabajo?...</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 8 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuántas veces ha postulado a una convocatoria distinta al CAS?</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 9 . Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuántas veces no ha sido elegido como ganador en una convocatoria CAS?</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 10 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuánto tiempo cree usted que es recomendable mantenerse en un trabajo?</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 11 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cómo calificaría la duración de todo el proceso de selección CAS en el MEF?</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 12 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cómo calificaría a los procesos de selección CAS que</i>	

<i>incluyen pruebas de conocimiento en el MEF?</i>	79
<i>Tabla 13 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cómo calificaría la política de selección de personal en el MEF?</i>	80
<i>Tabla 14 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cómo calificaría que el proceso de selección de personal en el MEF sea tercerizado?</i>	81
<i>Tabla 15 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cómo calificaría las bases de las convocatorias de CAS en el MEF?</i>	82
<i>Tabla 16 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuál cree usted que es el nivel de rotación de servidores en el sector público?</i>	83
<i>Tabla 17 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuál cree usted que es el nivel de rotación de servidores en el MEF?</i>	84
<i>Tabla 18 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuál cree usted que es el motivo de la alta rotación de servidores en el MEF?</i>	85
<i>Tabla 19 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre cuando algún compañero de su oficina en el MEF ha recibido su carta de no renovación o no prórroga, ¿cuál cree usted que fue el motivo de dicha carta?</i>	86
<i>Tabla 20 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuántas veces ha participado como miembro de un Comité de Selección CAS?</i>	87
<i>Tabla 21 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre la pregunta precedente ¿cuál cree usted que fue o sería el nivel que le generó o le hubiera generado retraso con su trabajo diario?</i>	88
<i>Tabla 22 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre de haber participado como miembro de un Comité de</i>	

<i>Selección CAS ¿Cuál fue su nivel de satisfacción de haber participado?</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 23 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuál cree usted que es el nivel de la Oficina de Recursos Humanos de recarga de trabajo con la cantidad de convocatorias CAS que existen?</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 24 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre en la Oficina de Recursos Humanos el equipo encargado de apoyar a los Comités de Selección de las convocatorias CAS está conformado por 3 servidores, ¿Cuál cree usted que es el tamaño ideal de dicho equipo para atender dicha demanda?</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 25 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción relacionada a la pregunta precedente ¿cuál cree usted que es el nivel de motivación de dicho equipo?</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 26 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuántas veces se ha capacitado en los últimos tres (3) años?</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 27 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción relacionada a la pregunta precedente, ¿quién asumió el costo de dichas capacitaciones?</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 28 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre de no haberse capacitado en los últimos tres (3) años, ¿cuál fue el motivo que no le permitió capacitarse?</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 29 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cada cuánto tiempo cree usted que es recomendable capacitarse?</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 30 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cómo calificaría el Plan de Desarrollo de Personas – PDP del Ministerio de Economía y Finanzas?</i>	<i>97</i>
<i>Tabla 31 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuántas veces ha ascendido de puesto en el MEF?</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 32 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su</i>	

<i>opción sobre ¿cuántas veces ha ascendido de puesto en el Sector Público?, sin incluir al MEF</i>	99
<i>Tabla 33 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuál cree que ha sido el motivo por el cual no ha ascendido más veces?</i>	100
<i>Tabla 34 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuál cree usted que es el nivel de consideración del MEF hacia sus trabajadores?</i>	101
<i>Tabla 35 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cómo calificaría el Clima Laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas?</i>	102
<i>Tabla 36 Prueba de Hipótesis</i>	103
<i>Tabla 37 Prueba de Hipótesis</i>	104
<i>Tabla 38 Prueba de Hipótesis</i>	105

INDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 CANTIDAD DE POSTULANTES QUE SE HAN PRESENTADO AL MEF DURANTE LOS AÑOS 2013, 2014 Y 2015</i>	12
Ilustración 2 CANTIDAD DE POSTULANTES QUE SE HAN PRESENTADO AL MEF DURANTE LOS AÑOS 2013, 2014 Y 2015 (POR LUGAR DE ORIGEN)	14
Ilustración 3 Interacción entre mercado laboral y mercado de recursos humanos	16
Ilustración 4 PROCEDIMIENTO DE ROTACION.....	19
Ilustración 5 CANTIDAD DE RENUNCIAS DE PERSONAL CAS EN EL MEF DURANTE LOS AÑOS 2013, 2014 Y 2015	25
Ilustración 6 MODELOS DE COLOCACIÓN, SELECCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CANDIDATOS	30
Ilustración 7 En los últimos cinco años ¿Cuántas veces ha postulado a un trabajo?	73
Ilustración 8 ¿Cuál fue el motivo por el cual postulo a un trabajo? ..	74
Ilustración 9 ¿Cuántas veces ha postulado a una convocatoria distinta al CAS?.....	75
Ilustración 10 ¿Cuantas veces no ha sido ganador en una convocatoria CAS?	76
Ilustración 11 ¿Cuánto tiempo cree usted que es recomendable mantenerse en un trabajo?	77
Ilustración 12 ¿Cómo calificaría la duración de todo el proceso de selección CAS en el Ministerio de Economía y Finanzas?	78
Ilustración 13 ¿Cómo calificaría a los procesos de selección CAS que incluyen pruebas de conocimiento en el Ministerio de Economía y Finanzas	79
Ilustración 14 ¿Cómo calificaría la política de selección de personal en el Ministerio de Economía y Finanzas	80
Ilustración 15 ¿Cómo calificaría que el proceso de selección de personal en el ministerio de Economía y Finanzas sea tercerizado?	

.....	81
Ilustración 16 ¿Cómo calificaría las bases de las convocatorias de CAS en el Ministerio de Economía y Finanzas?	82
Ilustración 17 ¿Cuál cree usted que es el nivel de rotación de servidores en el sector público?.....	83
Ilustración 18 ¿Cuál cree usted que es el nivel de rotación de servidores en el Ministerio de Economía y Finanzas	84
Ilustración 19 ¿Cuál cree usted que es el motivo de la alta rotación de servidores en el Ministerio de Economía y Finanzas?	85
Ilustración 20 Cuando algún compañero de su oficina en el MEF ha recibido su carta de no renovación o no prorroga ¿Cuál cree usted que fue el motivo de dicha carta?	86
Ilustración 21 ¿Cuántas veces ha participado como miembro de un Comité de Selección CAS?.....	87
Ilustración 22 En relación a la pregunta precedente ¿Cuál cree usted que fue el nivel que le género o le hubiera generado retraso con su trabajo diario?	88
Ilustración 23 De haber participado como miembro de un comité de Selección CAS ¿Cuál fue su nivel de satisfacción de haber participado?	89
Ilustración 24 ¿Cuál cree usted que es el nivel de la Oficina de Recursos Humanos de recarga de trabajo con la cantidad de convocatorias CAS que existen?	90
Ilustración 25 En la Oficina de Recursos Humanos el equipo encargado de apoyar a los Comités de Selección de las convocatorias CAS está conformado por 3 servidores ¿Cuál cree usted que es el tamaño ideal de dicho equipo para atender dicha demanda?	91
Ilustración 26 En relación a la pregunta precedente ¿Cuál cree usted que es el nivel de motivación de dicho equipo?.....	92
Ilustración 27 ¿Cuántas veces se ha capacitado en los últimos tres (3) años?	93
Ilustración 28 ¿Quién asumió el costo de dichas capacitaciones? ..	94

Ilustración 29 De no haberse capacitado en los últimos tres (3) años ¿Cuál fue el motivo que no le permitió capacitarse?	95
Ilustración 30 ¿Cada cuánto tiempo cree usted que e recomendable capacitarse?.....	96
Ilustración 31 ¿Cómo calificaría el Plan de Desarrollo de Personas – PDP del Ministerio de Economía y Finanzas?	97
Ilustración 32 ¿Cuántas veces ha ascendido de puesto en el MEF?	98
Ilustración 33 ¿Cuántas veces ha ascendido de puesto en el Sector Publico?, sin incluir al MEF	99
Ilustración 34 ¿Cuál cree que ha sido el motivo por el cual no ha ascendido mas veces?	100
Ilustración 35 ¿Cuál cree usted que es el nivel de consideración del MEF hacia sus trabajadores?	101
Ilustración 36 ¿Cómo calificaría el Clima Laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas?	102

RESUMEN

La presente tesis titulada: **“INFLUENCIA DE LA ALTA ROTACIÓN DEL PERSONAL CAS EN EL PLAZO DE ATENCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE CONTRATACIÓN EN EL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS”** es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel correlacional y diseño no experimental.

La población de la investigación estuvo constituida por 1800 servidores del Ministerio de Economía y Finanzas, la muestra fue determinada de manera probabilística obteniendo un resultado de 95 servidores.

Para recolectar los datos respecto al comportamiento de las variables Alta Rotación y Plazo de Atención, se eligió como técnica de recolección de datos la encuesta y se empleó como instrumento de recolección de datos un cuestionario, el cual estuvo constituido por 30 ítems con escala de valoración de Likert.

El análisis de resultados se realizó mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico.

La presentación de los resultados fue mediante tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi cuadrado de Pearson, demostrando la hipótesis general donde el (V1) Alta Rotación se relaciona directa y positivamente con el (V2) Plazo de Atención en el Ministerio de Economía y Finanzas.

Finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones como propuestas del estudio.

Palabras claves: Alta rotación, plazo de atención, contratación, Ministerio, oportunidades de empleo, mercado laboral, desarrollo profesional, procesos de selección, motivación, clima laboral.

ABSTRACT

The present thesis entitled "INFLUENCE OF THE HIGH ROTATION OF THE CAS STAFF IN THE TIME OF ATTENTION OF THE REQUIREMENTS OF CONTRACTING IN THE MINISTRY OF ECONOMY AND FINANCE" is of quantitative approach, applied type, of correlational level and non-experimental design.

The research population consisted of 1800 Ministry of Economy and Finance servers, the sample was determined in a probabilistic way obtaining a result of 95 servers.

In order to collect the data regarding the behavior of the variables High Rotation and Time of Attention, the survey was chosen as data collecting technique and a questionnaire was used as a data collection instrument, which was constituted by 30 items with a rating scale of Likert.

The analysis of results was performed using the coding and tabulation of the information, once the information was tabulated and ordered was subjected to a process of analysis and / or treatment using statistical techniques.

The results were presented in tables and graphs. Later, to test the hypothesis, the statistical technique was applied Chi square of Pearson, demonstrating the general hypothesis where the (V1) High Rotation is related directly and positively with the (V2) Term of Attention in the Ministry of Economy and Finance.

Finally, conclusions and recommendations are presented as study proposals.

Keywords: High rotation, term of care, recruiting, Ministry, employment opportunities, working market, professional development, selection processes, motivation, working environment.

INTRODUCCION

La investigación titulada: "INFLUENCIA DE LA ALTA ROTACION DEL PERSONAL CAS EN EL PLAZO DE ATENCION DE LOS REQUERIMIENTOS DE CONTRATACION EN EL MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS"; se ha desarrollado en el marco del Reglamento de la Oficina de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega y el proceso científico generalmente aceptado.

El Capítulo I, se refiere al planteamiento del problema y dentro del mismo se considera los antecedentes, planteamiento del problema, objetivos, justificación, alcances y limitaciones y la definición precisa de las variables. El problema se ha determinado en la alta rotación del personal CAS del Ministerio de Economía y Finanzas. La solución que se propone es mediante la optimización de la optimización de la rotación de personal CAS.

El Capítulo II, contiene el marco teórico de la investigación. Específicamente se refiere a las teorías generales relacionadas con las variables de la investigación y las teorías específicas sobre el tema.

También en este capítulo presenta el marco conceptual de la investigación que viene a ser el tratamiento de aquellos conceptos que permiten complementar adecuadamente el tratamiento teórico del trabajo.

El Capítulo III, En esta parte se presenta la hipótesis principal y las secundarias. Las hipótesis son las soluciones que presenta el investigador que para ser tales tienen que contrastarse. También presenta la identificación de variables, presentando bien definidas la variable independiente y la variable dependiente.

El Capítulo IV, está referido al método y dentro del mismo se trata el tipo de investigación, diseño de investigación, estrategia de la prueba de hipótesis, variables de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos; procesamiento; y, análisis de datos.

El Capítulo V, está concerniente a la presentación de resultados y dentro de ello se presenta el análisis e interpretación de los resultados

y la contrastación de hipótesis.

Asimismo, presenta la discusión y específicamente se realiza la discusión de los resultados, la presentación de conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas.

Finalmente se presenta los anexos correspondientes y dentro del mismo se considera la matriz de consistencia y la encuesta realizada.

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

Alta rotación del personal contratado bajo el régimen laboral especial del Decreto Legislativo N° 1057 –Contratación Administrativa de Servicios (CAS) en el Ministerio de Economía y Finanzas, tanto en puestos de los entes rectores (Dirección General de Presupuesto Público, Dirección General de Inversión Pública, Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público y Dirección de Contabilidad Pública) que pertenecen a los Viceministerios de Economía y de Hacienda, así como en los órganos de apoyo, lo cual genera que la Oficina de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración del Ministerio de Economía y Finanzas reciba durante todo el año un volumen bastante grande de requerimientos para la contratación de personal CAS, los cuales deben ser atendidos conforme a la normativa vigente, en el más corto plazo y por la Oficina de Recursos Humanos a través de los Comités Especiales que están conformados por dos (02) representantes del área usuaria y uno (01) de la Oficina de Recursos Humanos.

Teniendo en cuenta los plazos mínimos señalados en la normativa del CAS, así como el poco personal con el que cuenta la Oficina de Recursos Humanos para dar el soporte técnico a los Comités Especiales, no ha sido viable el llevar a cabo procesos de selección CAS en un plazo menor a los cuarenta y cinco (45) días.

El plazo de atención mencionado en el párrafo precedente, sumado a la poca predisposición de apoyo por parte de los miembros de los Comités Especiales, los cuales deben

participar en todo el proceso de selección CAS adicionalmente a sus funciones diarias, genera retrasos e incomodidades en las áreas usuarias, las cuales en muchas oportunidades no comprenden los factores que influyen en los resultados de dichos procesos.

1.2 Problema de investigación

La problemática descrita así, como sus orígenes e incidencias en el Ministerio de Economía y Finanzas, nos permite plantear la siguiente interrogante, en torno al cual desarrollaremos la investigación.

1.2.1 Problema General

¿De qué manera la alta rotación del personal CAS influye en el plazo de atención de los requerimientos de contratación en el Ministerio de Economía y Finanzas?

1.2.2 Problemas específicos

Para sistematizar el problema arriba descrito, nos planteamos las siguientes sub preguntas:

- a) ¿De qué manera las oportunidades de empleo en el mercado laboral influyen en el tiempo medio de duración en procesos de selección del Ministerio de Economía y Finanzas?
- b) ¿De qué manera la rotación influye en la motivación del personal del Ministerio de Economía y Finanzas?
- c) ¿En qué medida el desarrollo profesional influye en el clima laboral del Ministerio de Economía y Finanzas?

1.3 Justificación

Justificación teórica

La investigación nos servirá para contrastar y reafirmar la

necesidad e importancia de una línea de carrera en el sector público, lo cual debe ir de la mano con una política remunerativa acorde a la que existe en el mercado laboral, sustentándonos en las teorías que al respecto existen.

Justificación práctica

Las propuestas desarrolladas ayudarán a aumentar el nivel de identificación del personal con el Ministerio de Economía y Finanzas y por ende reducir el porcentaje de rotación del personal CAS en la entidad.

Igualmente, las propuestas ayudarán al Ministerio de Economía y Finanzas a disminuir el plazo de atención de los procesos de selección CAS, toda vez que al existir una menor rotación de personal y mayor motivación de aquellos que participan durante todo el proceso de selección CAS, se generará un mejor clima laboral.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Conocer si la alta rotación del personal CAS influye en el plazo de atención de los requerimientos de contratación en el Ministerio de Economía y Finanzas.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Conocer si las oportunidades de empleo en el mercado laboral influyen en el tiempo medio de duración en los procesos de selección en el Ministerio de Economía y Finanzas.
- b) Conocer si la rotación influye en la motivación del personal en el Ministerio de Economía y Finanzas.
- c) Conocer si el desarrollo profesional influye en el clima

laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Luego de las investigaciones efectuadas se han encontrado diversas fuentes que tratan sobre la gestión de los recursos humanos, principalmente en lo que corresponde a inducción y reinducción de personal, rotación de personal, selección de personal por competencias y satisfacción laboral.

Título: “COMO EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN DE PERSONAL DISMINUYE EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE LOS COLABORADORES FIJOS Y NUEVOS DE CONSULTING & TAX EN LA CIUDAD DE QUITO”.

Autor: Garrido Trejo, Catherine Mischelle.

Año: 2012.

El objetivo general de la presente investigación es determinar si el diseño e implementación de un programa de inducción y reinducción disminuirá el nivel de rotación en los colaboradores de Consulting & Tax en la ciudad de Quito. El enfoque de la investigación es mixto (cualitativo y cuantitativo), se aplicó una investigación no experimental, en la cual se observó el índice de rotación y como este se minimiza gracias a un programa de inducción, tipo de investigación transversal, con método deductivo, inductivo y estadístico, los instrumentos de medición son la observación, cuestionario y registro de ingreso y salida de personal. De la aplicación al cuestionario a 47 colaboradores, que corresponde a la población total, de Consulting & Tax en la ciudad de Quito, se advirtió que el 92 % señaló que el programa de inducción de personal ayudaría a disminuir el índice de rotación, después de tres (3) meses de la aplicación de un

programa de inducción, se volvió a evaluar al personal y se evidenció la disminución de rotación del personal en un 8.29 %, por ende se concluye que en un período más largo podría demostrar resultados más certeros.

Título: “ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL CONTRATADO A TRAVÉS DE UNA EMPRESA DE TERCERIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR FARMACÉUTICO”.

Autor: Martínez García, Nadia Mareli.

Año: 2014.

La presente investigación surge por la problemática de que en los últimos cinco (5) años (del 2007 al 2012) aumentó la rotación de personal contratado para la empresa GlaxoSmithKline (GSK) México, por medio de empresas de tercerización, por ende el objetivo fue identificar los factores que deben considerarse para proponer una estrategia que permita disminuir la referida rotación de personal, para lo cual el diseño de la investigación consideró la investigación exploratoria documental y el diseño de la investigación no experimental transversal, con la recolección de datos con estrategia de investigación de campo e investigación cualitativa, mediante la observación del participante, entrevistas y encuestas. De los resultados obtenidos en las encuestas de salida aplicadas a 94 personas, se identificó que el 56% de renuncia se debió a una nueva oferta de trabajo, ello se debería a que dicha empresa cuenta con un alto prestigio a nivel nacional e internacional lo que significa que sus empleados están calificados para trabajar en empresas de clase mundial, sin importar el esquema bajo el que se contratan. Las propuestas de estrategia para disminuir la rotación de personal serían: Motivación (Incentivos por antigüedad y premios por proyectos implementados); Cambios en la

organización (Participación en la toma de decisiones y desarrollo de estrategias); Capacitación (Plan de Capacitación constante y desarrollo de proyectos); y Desarrollo y crecimiento (Plan de crecimiento y metas individuales y en conjunto). El alto nivel de rotación lleva a la organización a efectuar gastos no solamente derivados del proceso de reclutamiento y selección, sino también los gastos de capacitación, la curva del aprendizaje y, sobre todo, la pérdida del talento y conocimiento.

Título: “SELECCIÓN DE PERSONAL EN BASE A COMPETENCIAS Y SU IMPACTO EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA SUPERDEPORTE S.A. QUITO 2013”.

Autor: Valencia Salazar, Yadira Lissett.

Año: 2014.

La presente investigación tiene por objetivo determinar si la aplicación de la Selección de Personal por competencias disminuye la rotación de personal en la empresa SUPERDEPORTE S.A de la ciudad de Quito, el fin es el de desarrollar un nuevo modelo de Selección de Personal, ya que no se cuenta con un estudio actualizado de perfiles por competencias, básicamente con este enfoque se pretende disminuir niveles de rotación, ubicar al personal idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación, de tal manera que influya en los cumplimientos empresariales. El tipo de investigación es mixto, con diseño no experimental, se trabajó con toda la población comprendida entre los meses de marzo y junio de 2013, la cual corresponde a 294 personas, el método utilizado es el descriptivo, con técnicas de psicometría, entrevista, revisión documental, análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos, la duración de la investigación fue de un año (octubre 2012 a

octubre 2013). En el análisis del período (abril a mayo de 2013) se identificó 68 salidas y 68 ingresos, si bien es cierto que las tasas de rotación de personal disminuyeron en relación a cada mes debido al modelo por competencias, es un porcentaje significativo a nivel de procesos de selección. Del resultado del estudio se establece que la aplicación de un modelo de selección de personal por competencias disminuiría el nivel de rotación en el personal operativo de la empresa; asimismo, se concluye que el desarrollo de las personas incrementa la productividad reduciendo la rotación interna y externa, aspecto que contribuye a un crecimiento permanente.

Título: “LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN PROAÑO REPRESENTACIONES S.A.”.

Autor: Meza Acosta, Andrea Lesly.

Año: 2015.

El trabajo de investigación específicamente trata de la selección de personal y la rotación del mismo, el objetivo es desarrollar e implementar un sistema de selección por competencias para disminuir los índices de rotación de personal en Proaño Representaciones S.A., mediante la estructura de perfiles de cargos por el sistema de competencias, para mejorar el proceso de selección de personal y por ende disminuir la rotación del mismo. Su justificación se refiere a que la implementación del sistema de selección de personal por competencias permite avanzar al ritmo de la globalización utilizando de mejor manera al talento humano que forma parte de la compañía desarrollando habilidades y destrezas que puedan generar mayor productividad, mejorar recursos, disminuir rotación y establecer metas más sólidas, et. El tipo de investigación es diferencial-

relacional, porque trata de establecer la incidencia que tiene el proceso de selección por competencias en la rotación de personal, previa a la implementación y posterior a ella; el diseño de investigación es no experimental porque no se manipuló las variables, tomándose datos cuantitativos y cualitativos; la población que participó estuvo constituida por 34 colaboradores, de género masculino y femenino, que corresponden al total de la población; las técnicas utilizadas son la psicométrica, entrevista, revisión documental y observación, los instrumentos fueron cuestionarios, registro de entrada y salida, y el manual de selección por competencias. Los resultados permitieron concluir que existe desconocimiento de funciones y responsabilidades de cada puesto, en base a esta información, se aplicó el nuevo sistema de selección por competencias, seleccionando personal, del cual se evidenció que los índices de rotación disminuyeron, toda vez que de 16 desvinculaciones que existían anteriormente, luego del nuevo sistema se redujo a 8, lo cual indicaría que el personal seleccionado adecuadamente y con las competencias necesarias para los puestos de trabajo, mantienen mejores relaciones interpersonales, y otros aspectos que generan un buen clima y con ello su permanencia dentro de la empresa tiene una mayor solidez; asimismo, se concluyó que los factores de desvinculación eran: según el 85 % de los empleados las largas jornadas laborales, 70% el salario económico, que el 44 % de los empleados consideraban que existían malas relaciones entre jefes y subordinados y por ende algunos renunciaran, entre otros aspectos.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Oportunidades de empleo en el mercado laboral

2.2.1.1 Mercado laboral

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos,

2000) p. 180 “El mercado laboral o mercado de empleo está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. Cuanto mayor sea la cantidad de organizaciones en una región, mayor será el mercado laboral y su potencial de vacantes y oportunidades de empleo.”

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) p. 181 y 182 “El mercado laboral se comporta en términos de oferta y demanda, es decir, disponibilidad de empleos y demanda de empleos, respectivamente. Como puntos de referencia se presentan tres posibles situaciones del mercado laboral:

- Oferta mayor que la demanda. Situación en que abunda la disponibilidad de empleo: las ofertas de empleo de las organizaciones exceden al número de candidatos para satisfacerlas.
- Oferta igual que la demanda. Situación de relativo equilibrio entre el volumen de ofertas de empleo y el volumen de candidatos para satisfacerlas.
- Oferta menor que la demanda. Situación en que las ofertas de empleo hechas por las organizaciones son pocas; hay escasez de ofertas de empleo y exceso de candidatos para satisfacerlas.”

En el Ministerio de Economía y Finanzas por lo general se tiene una oferta menor que la demanda, llegándose a recibir por mesa de partes de la entidad y en una sola fecha, más de mil (1,000) CVs documentados de los postulantes a los procesos de selección CAS publicados en el Portal Institucional, además de los recibidos en las mesas de partes de los veintisiete (27)

Centros de Atención al Ciudadano (CONNECTAMEF) que se encuentran a nivel nacional.

Para muestra, se ha trabajado con la información proporcionada por la Oficina de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración del Ministerio de Economía y Finanzas, correspondiente a los años 2013, 2014 y 2015, en la cual podemos constatar lo señalado en el párrafo precedente:

Tabla 1 CANTIDAD DE POSTULANTES QUE SE HAN PRESENTADO AL MEF DURANTE LOS AÑOS 2013, 2014 Y 2015

AÑO / MES	CANT. CONV.	CANT. PLAZAS	CANT. POSTULANTES
2013	574	689	4,889
ENE	50	67	390
FEB	47	47	350
MAR	14	17	167
ABR	56	57	490
MAY	69	74	609
JUN	32	33	392
JUL	59	95	582
AGO	77	81	619
SET	79	125	807
OCT	72	74	398
NOV	19	19	85
2014	420	501	5,053
ENE	52	53	784
FEB	10	10	271
MAR	38	41	577
ABR	56	58	512
JUN	16	28	367
JUL	34	44	441
AGO	42	43	392
SET	29	40	382
OCT	31	47	344
NOV	112	137	983
2015	666	848	9,517
ENE	138	195	2,280
FEB	3	4	104
MAR	48	68	1,296
ABR	56	67	986
MAY	92	112	986
JUN	34	50	405
JUL	49	65	974
AGO	56	75	676
SET	34	39	524
OCT	104	114	727
NOV	4	4	16
DIC	48	55	543
Total general	1,660	2,038	19,459

Fuente: elaboración propia.

Fuente: elaboración propia.

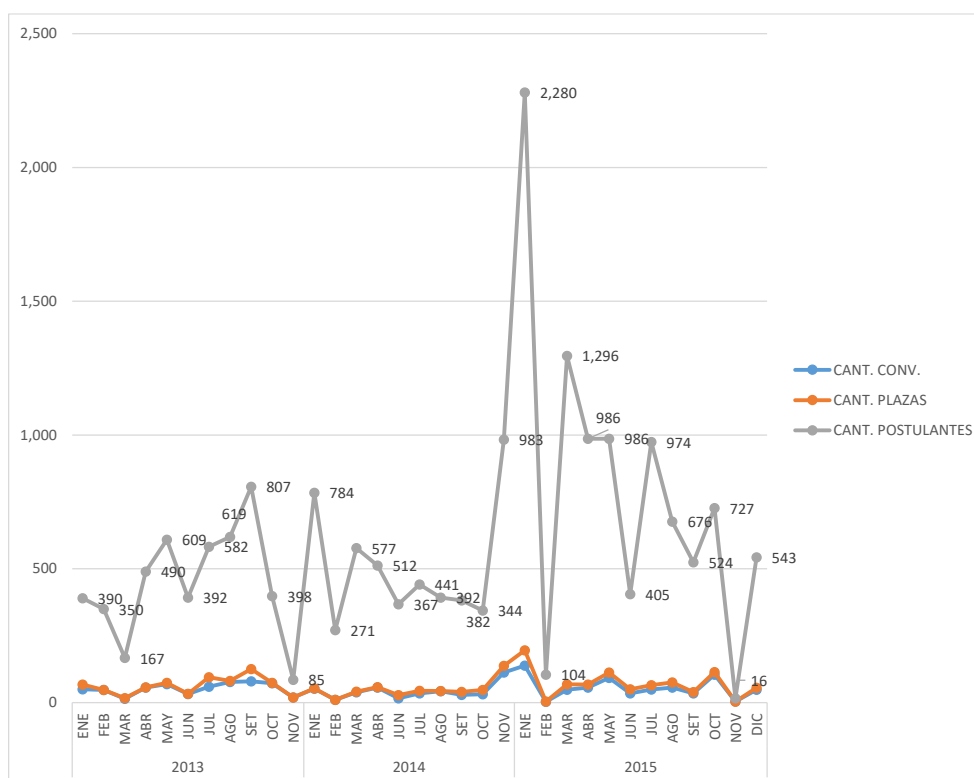


Ilustración 1 CANTIDAD DE POSTULANTES QUE SE HAN PRESENTADO AL MEF DURANTE LOS AÑOS 2013, 2014 Y 2015

Otro dato importante que podemos notar es que de los procesos de selección CAS que se llevan a cabo por la Oficina de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración del Ministerio de Economía y Finanzas, el setenta y cinco por ciento (75%) es para cubrir las plazas vacantes de la ciudad de Lima y el veinticinco por ciento (25%) restante es para cubrir las plazas vacantes de los veintisiete (27) Centros de Atención al Ciudadano (CONNECTAMEF) que se encuentran a nivel nacional, con lo cual podríamos decir que existe un mayor mercado laboral en la ciudad de Lima que en el resto de provincias del Perú. Dicha información se puede verificar en la siguiente tabla y gráfico:

Tabla 2 **CANTIDAD DE POSTULANTES QUE SE HAN PRESENTADO AL MEF DURANTE LOS AÑOS 2013, 2014 Y 2015 (POR LUGAR DE ORIGEN)**

AÑO / MES ▾	Lima	OTRAS PROV.	TOTAL
2013	384	190	574
ENE	34	16	50
FEB	37	10	47
MAR	7	7	14
ABR	33	23	56
MAY	41	28	69
JUN	16	16	32
JUL	54	5	59
AGO	41	36	77
SET	60	19	79
OCT	47	25	72
NOV	14	5	19
2014	354	66	420
ENE	40	12	52
FEB	10		10
MAR	28	10	38
ABR	38	18	56
JUN	16		16
JUL	34		34
AGO	39	3	42
SET	25	4	29
OCT	22	9	31
NOV	102	10	112
2015	516	150	666
ENE	114	24	138
FEB	3		3
MAR	46	2	48
ABR	51	5	56
MAY	27	65	92
JUN	34		34
JUL	49		49
AGO	36	20	56
SET	27	7	34
OCT	91	13	104
NOV	4		4
DIC	34	14	48
TOTAL	1,254	406	1,660

Fuente: elaboración propia.

Fuente: elaboración propia.

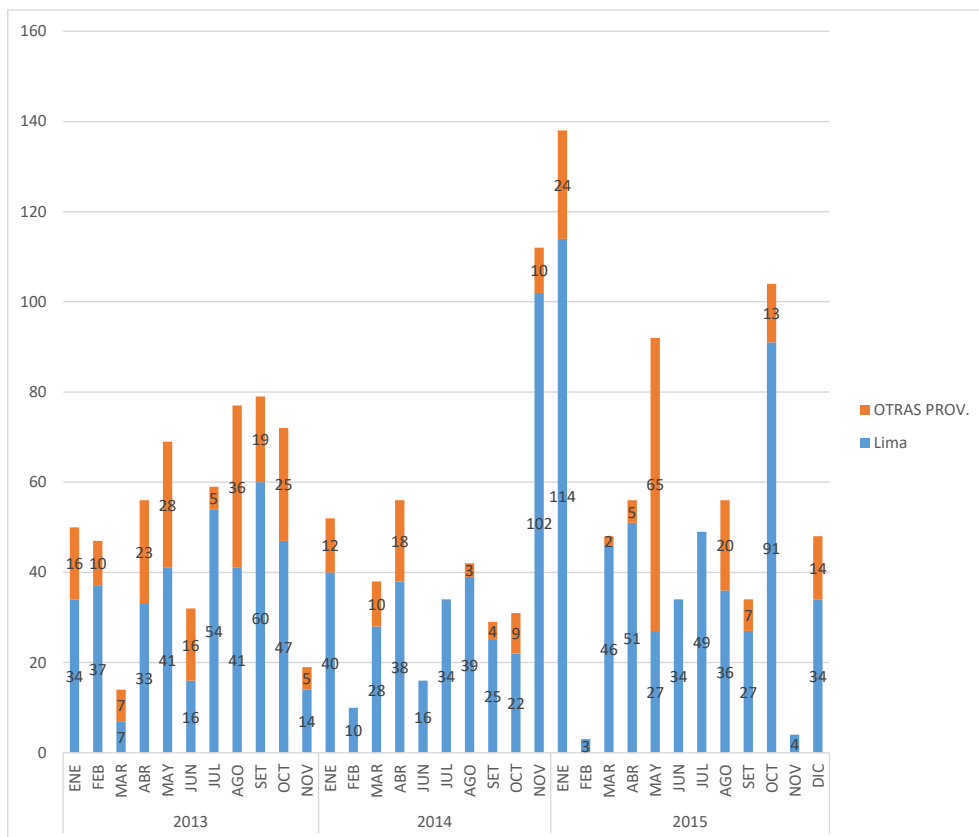


Ilustración 2 CANTIDAD DE POSTULANTES QUE SE HAN PRESENTADO AL MEF DURANTE LOS AÑOS 2013, 2014 Y 2015 (POR LUGAR DE ORIGEN)

Tabla 3 Comportamiento de las organizaciones en función del mercado laboral

Situación de oferta	Situación de demanda
<ul style="list-style-type: none"> ● Excesiva cantidad de ofertas de vacantes. ● Competencia entre las empresas para conseguir candidatos. ● Aumento de inversiones en reclutamiento. ● Reducción de exigencias a los candidatos y moderación del proceso selectivo. ● Aumento de inversiones en capacitación. ● Énfasis en el reclutamiento interno. ● Desarrollo de políticas de retención del personal (conservación del capital humano). ● Orientación hacia las personas y su bienestar. ● Aumento de las inversiones en beneficios sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cantidad insuficiente de ofertas de vacantes. ● Poca competencia entre las empresas. ● Reducción de inversiones en reclutamiento. ● Aumento de exigencias a los candidatos y mayor rigor en el proceso selectivo. ● Reducción de inversiones en capacitación. ● Énfasis en el reclutamiento externo. ● Desarrollo de políticas de sustitución de personal (mejoramiento del capital humano). ● Orientación hacia el trabajo y la eficiencia. ● Reducción o congelamiento de las inversiones en beneficios sociales.

Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) p. 184.

2.2.1.2 Mercado de recursos humanos

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) p. 185 “El mercado de recursos humanos está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo, en determinado lugar y época. En esencia, lo define el sector de población que está en condiciones de trabajar o está trabajando, es decir, el conjunto de personas empleadas (mercado de recursos humanos aplicado) o desempleadas (mercado de recursos humanos disponible) y aptas para trabajar. Por consiguiente, el mercado de recursos humanos está conformado por candidatos reales y potenciales para oportunidades de empleo; son candidatos reales cuando están buscando alguna oportunidad, estén empleados o no, y son candidatos potenciales cuando -aunque no estén buscando empleo- están en condiciones de desempeñarlo a satisfacción.”

Tabla 4. Comportamiento de las personas en dos situaciones extremas del mercado de recursos humanos

Situación de oferta	Situación de demanda
<ul style="list-style-type: none"> ● Cantidad excesiva de candidatos. ● Competencia entre candidatos para obtener empleo. ● Reducción de las pretensiones salariales. ● Dificultad extrema para conseguir empleo. ● Temor de perder el empleo actual y mayor apego a la compañía. ● Baja incidencia en los problemas de ausentismo. ● El candidato acepta cualquier oportunidad. ● Orientación hacia la supervivencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cantidad insuficiente de candidatos. ● Falta de competencia entre candidatos. ● Elevación de pretensiones salariales. ● Mucha facilidad para conseguir empleo. ● Disposición para dejar el empleo actual y menor apego a la compañía. ● Alta incidencia en los problemas de ausentismo. ● El candidato elige entre múltiples oportunidades. ● Orientación hacia el mejoramiento y el desarrollo.

Fuente: Chiavenato, 2000, p. 186.

En el Ministerio de Economía y Finanzas se puede verificar la

constante situación de oferta, donde existe una cantidad excesiva de postulantes, los cuales compiten entre sí a fin de obtener una plaza, la cual algunas veces no es la idónea para ellos, pero por la necesidad de trabajar los postulantes aceptan cualquier oportunidad que se les presente.

Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) p. 189.

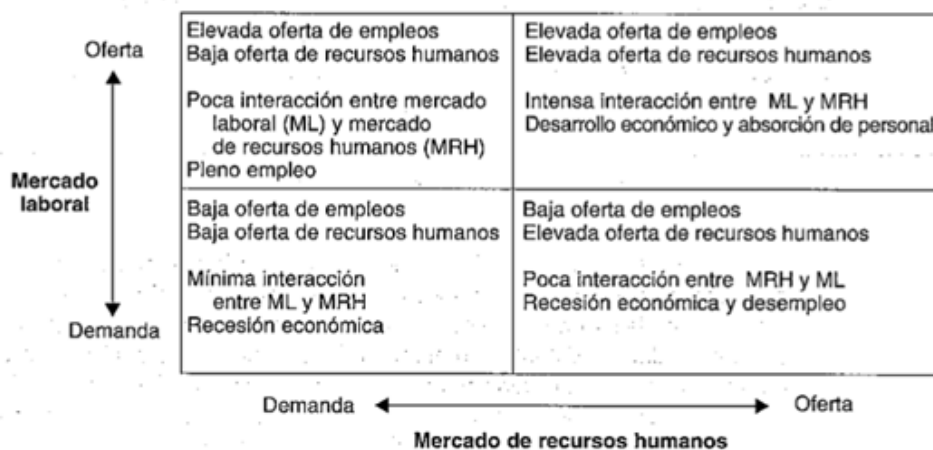


Ilustración 3 Interacción entre mercado laboral y mercado de recursos humanos

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) p. 186 y 187 “En teoría, el mercado de recursos humanos actúa como un espejo del mercado laboral: cuando uno está en oferta, el otro está en demanda, y viceversa. Los dos son sistemas en constante interrelación: la salida (output) de uno es la entrada (input) del otro, y viceversa. Hay un intercambio continuo entre el mercado de recursos humanos y el mercado laboral. Los dos interactúan entre sí y están bajo influencia mutua y continua.”

2.2.2 Rotación

2.2.2.1 Concepto

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) p. 188 y 189 “Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos o

turnover. El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. En la actualidad, uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.”

En la rotación laboral se pueden distinguir dos (2) tipos de rotación:

- Rotación interna: es todo el personal que cambia de puesto de trabajo sin salir de la entidad, ya sea por transferencia, promociones, ascensos, entre otros.
- Rotación externa: son los ingresos y salidas del personal de la entidad, ya sea por renunciaciones, despidos, jubilación, entre otros.

En el Ministerio de Economía y Finanzas, existe la preocupación por parte de la Alta Dirección, la Oficina General de Administración y la Oficina de Recursos Humanos, toda vez que existe una alta rotación externa del personal CAS durante los últimos años, lo cual genera que sus diversas áreas usuarias estén constantemente enviando requerimientos de contratación

CAS a fin de reemplazar a dicho personal CAS saliente.

Según (Maristany, Administración de Recursos Humanos, 2007) p. 51 y 52 “La rotación es un fenómeno que da indicios sobre qué está ocurriendo con las personas en la organización. La medición de la rotación permite realizar un análisis de lo que está sucediendo y llegar a conclusiones que abran la posibilidad de tomar acciones efectivas para reducirla porque, en realidad, la rotación alta de personal no es aconsejable para la estabilidad y continuidad de una empresa.

Se dice que la rotación de personal puede ser ventajosa cuando produce modificaciones positivas, pero, en general, es un proceso negativo con costos no determinados que afecta claramente a quienes lo sufren.”

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) p. 189 y 190 “En toda organización saludable es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa, de simple conservación del sistema.

La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados. Sin embargo, a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal.

Si en niveles vegetativos la rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, a reemplazar una parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad existentes en el mercado, entonces la rotación se halla bajo el control de la organización. Sin embargo, cuando las pérdidas de recursos no son provocadas por la organización, es decir, cuando se presentan independientemente de los objetivos de ésta, resulta esencial establecer los motivos que provocan la desasimilación (desincorporación) de los recursos humanos, para que la organización pueda actuar sobre aquéllos y disminuir el volumen de retiros inconvenientes.”

En el caso del Ministerio de Economía y Finanzas la rotación escapa de su control, toda vez que el volumen de retiros es bastante grande, siendo un buen porcentaje de los casos por decisión de los trabajadores. Esto tiene que ver con el mercado laboral el cual es competitivo y tiene intensa oferta, más aún cuando el personal del Ministerio de Economía y Finanzas tiene un know how que les interesa bastante a empresas del sector privado como son las entidades bancarias.

Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) p. 190.

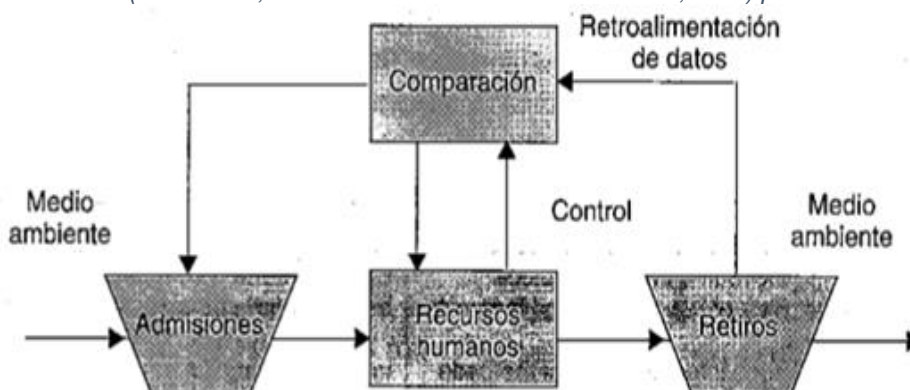


Ilustración 4 PROCEDIMIENTO DE ROTACION

2.2.2.2 Diagnóstico de las causas de rotación de personal

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) p. 195, 197 y 198 “La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc. Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse:

- Política salarial de la organización.
- Política de beneficios sociales.
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización.
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización.
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional de la empresa.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

La información correspondiente a estos fenómenos internos o

externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal. Entre los fenómenos internos causantes de retiros están casi todos los ítems que forman parte de una política de recursos humanos. Cuando esta política es inadecuada, predispone al personal a retirarse de la organización. La permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas.

En términos generales, la entrevista de retiro debe abarcar los siguientes aspectos:

- Motivo del retiro (por decisión de la empresa o del trabajador).
- Opinión del empleado respecto de la empresa.
- Opinión del empleado acerca del cargo que ocupa en la organización.
- Opinión del empleado sobre su jefe directo.
- Opinión del empleado acerca de su horario de trabajo.
- Opinión del empleado acerca de las condiciones físicas del ambiente en que desarrolla su trabajo.
- Opinión del empleado sobre los beneficios sociales otorgados por la organización.
- Opinión del empleado acerca de su salario.
- Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección.
- Opinión del empleado acerca de las oportunidades de progreso que le brindó la organización.
- Opinión del empleado respecto de la moral y la actitud de sus compañeros de trabajo.
- Opinión del empleado acerca de las oportunidades que

encuentra en el mercado laboral.”

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) p. 202 y 203 “La rotación de personal se convierte en un factor de perturbación -por sus innumerables y complejos aspectos negativos-, cuando se acelera, sobre todo si es forzada por las empresas para obtener falsas ventajas a corto plazo. No obstante, a mediano y, a largo plazos, la rotación causa grandes perjuicios a la organización, al mercado y a la economía como totalidad y, en su mayor parte, al trabajador, considerado individual o socialmente respecto de su familia.”

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) p. 206 “Para enfrentar el desafío de la rotación, muchas organizaciones han modificado su política de personal, rediseñando los cargos para volverlos más atractivos y retadores, redefiniendo la gerencia para democratizarla y hacerla participativa, replanteando la remuneración para transformarla en ganancia variable, en función del desempeño y las metas que deben ser superadas, además de fijar estrategias motivadoras.”

Fórmula para el índice de rotación

El índice de rotación toma en cuenta:

I	-	Ingresos de personal
E	-	Egresos de personal
CI	-	Cantidad de personal en el inicio del periodo, en general el final del mes anterior que se quiere medir.
CF	-	Cantidad de personal al final del periodo, en general el final del mes que se desea medir.

La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\frac{I + E}{2}}{\frac{CI + CF}{2}} \times 100$$

Fuente: (Maristany, Administración de Recursos Humanos, 2007) p. 58.

2.2.2.3 Ceses

Renuncias

Según (Flores, Abreu, & Badii, 2008) p. 87 “Puede deberse a jubilación, mejores ofertas externas, a relaciones conflictivas con miembros de la organización o a razones personales.

La renuncia voluntaria constituye siempre un procedimiento más libre de dificultades para la organización. Permite que se reorganice el área en que ha surgido el problema sin añadir un problema legal. En algunos países, la organización puede optar por negociar la renuncia del empleado actual. Esa negociación la lleva a cabo por lo general el gerente del departamento afectado junto con el gerente de relaciones industriales.”

En el Ministerio de Economía y Finanzas se tiene un alto porcentaje de renuncias de personal CAS por mejores ofertas externas, toda vez que no se cuenta con una política salarial para dicho régimen laboral especial.

Para muestra, se ha trabajado con la información proporcionada por la Oficina de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración del Ministerio de Economía y Finanzas, correspondiente a los años 2013, 2014 y 2015, en la cual podemos visualizar que mensualmente hay un mínimo de seis (06) renuncias y meses en los cuales han llegado a ser más de treinta (30), constatándose lo señalado en el párrafo precedente:

Tabla 5 CANTIDAD DE RENUNCIAS DE PERSONAL CAS EN EL MEF DURANTE

LOS AÑOS 2013, 2014 Y 2015

AÑO / MES	CANT. RENUNCIAS
2013	158
ENE	31
FEB	9
MAR	9
ABR	15
MAY	7
JUN	12
JUL	22
AGO	12
SET	8
OCT	9
NOV	9
DIC	15
2014	163
ENE	18
FEB	8
MAR	15
ABR	17
MAY	10
JUN	19
JUL	10
AGO	14
SET	15
OCT	14
NOV	6
DIC	17
2015	159
ENE	7
FEB	6
MAR	19
ABR	14
MAY	9
JUN	11
JUL	14
AGO	11
SET	20
OCT	7
NOV	6
DIC	35
Total general	480

Fuente: elaboración propia.

Fuente: elaboración propia.

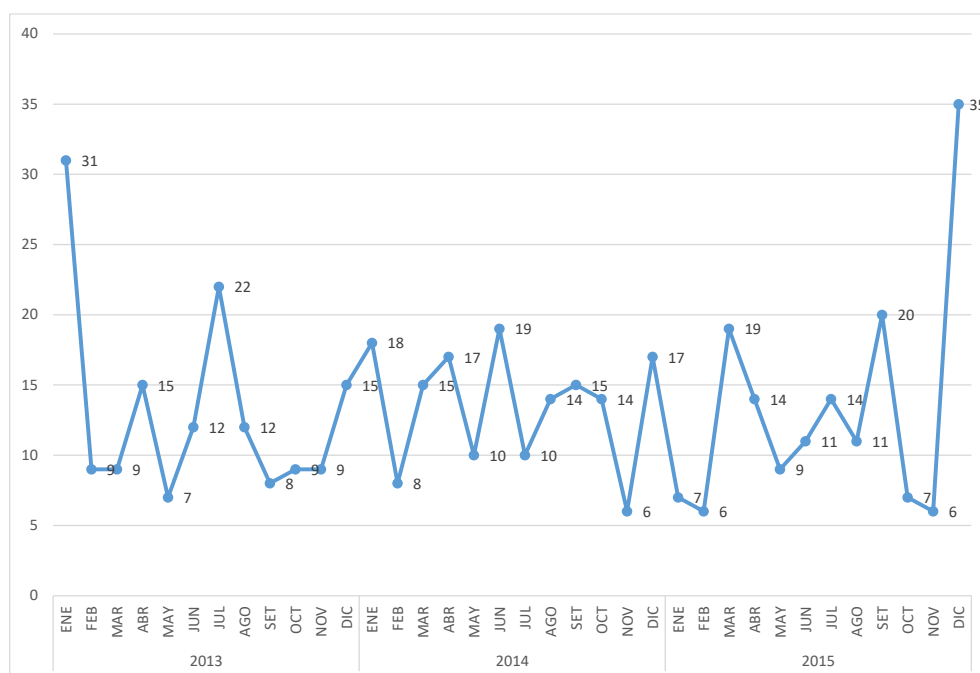


Ilustración 5 CANTIDAD DE RENUNCIAS DE PERSONAL CAS EN EL MEF DURANTE LOS AÑOS 2013, 2014 Y 2015

Renuncias voluntarias y la situación interna del empleo

Según (Flores, Abreu, & Badii, 2008) p. 87 “Cuando se producen renuncias voluntarias en una organización en expansión, las vacantes se llenan por los canales normales de reclutamiento y selección.”

Terminación del contrato de trabajo

Según (Flores, Abreu, & Badii, 2008) p. 88 “La organización puede decidir unilateralmente dar por terminado el vínculo laboral que mantiene con un empleado. Por lo general esta decisión obedece a razones disciplinarias o de productividad.”

2.2.3 Desarrollo profesional

2.2.3.1 Concepto

Según (Sherman, Bohlander, & Snell, 1999) p. 214 “Entre las fuerzas importantes que obligan a las organizaciones a ofrecer programas de desarrollo profesional se encuentran el aumento

de la competencia en las promociones, la innovación tecnológica constante, las presiones por la igualdad de oportunidades en el empleo, la adecuación y la reestructuración corporativa, la globalización de la economía y el deseo de los empleados de aprovechar al máximo sus carreras profesionales. Asimismo son consideraciones importantes el deseo de las empresas de emplear mejor los conocimientos y habilidades de su personal y retener a sus elementos valiosos.”

2.2.3.2 Elementos

Según (Bohlander & Snell, 2008) p. 214 “Un método común para el establecimiento de un programa de desarrollo profesional consiste en integrarlo a las funciones y estructuras de recursos humanos existentes en la organización. La integración del desarrollo profesional a otros programas de recursos humanos crea sinergias en que se refuerzan todos los aspectos de la administración de recursos humanos. Del mismo modo, a medida que obtienen información sobre ellos y la utilizan para planear su desarrollo, los empleados necesitan conocer las trayectorias profesionales dentro de la organización y cómo percibe la dirección el desempeño.”

2.2.3.3 Determinación de las necesidades personales y organizacionales

Según (Bohlander & Snell, 2008) p. 214 y 215 “Un programa de desarrollo profesional debe considerarse como un proceso dinámico que pretende satisfacer las necesidades de los gerentes, los empleados y la organización. La organización es responsable de proporcionar información sobre su misión, políticas y planes, así como de ofrecer apoyo para la autoevaluación, capacitación y desarrollo de empleados. El desarrollo profesional puede dar un salto importante cuando la

iniciativa individual se combina con la oportunidad para la organización.”

2.2.3.4 Creación de condiciones favorables

Apoyo ejecutivo

Según (Bohlander & Snell, 2008) p. 216 y 217 “Si el desarrollo profesional ha de tener éxito, debe recibir el completo apoyo de la alta dirección. De manera ideal, los altos directivos y los gerentes de desarrollo de recursos humanos deben trabajar en conjunto para diseñar e implementar un sistema de desarrollo profesional. Dicho sistema debe reflejar las metas y la cultura de la organización, así como la filosofía de recursos humanos, que debe entretenerse en todo el sistema.”

Establecimiento de metas

Según (Bohlander & Snell, 2008) p. 217 “Antes que las personas tomen parte en una planeación profesional que tenga sentido, deben conocer tanto la filosofía de la organización como sus metas más inmediatas; de lo contrario, quizá planeen un cambio y crecimiento personales sin saber si sus metas personales concuerdan con las de la organización.”

Cambios en las políticas de administración de recursos humanos

Según (Bohlander & Snell, 2008) p. 217 “Para asegurar la eficacia del programa de desarrollo profesional, es posible que una organización necesite alterar sus políticas de administración de recursos humanos. Por ejemplo, una política de rotación permanente de puestos puede contrarrestar la obsolescencia y mantener la flexibilidad de los empleados. Otra política que puede apoyar al desarrollo supone transferencias y promociones. La primera es la reubicación de un individuo en

otro puesto en que tareas, responsabilidad, estatus y remuneración son equivalentes a los del puesto anterior. Y la segunda es la promoción, que es un cambio de puesto a uno de mayor nivel en la organización.”

2.2.4 Tiempo medio de duración en procesos de selección

2.2.4.1 Selección de personal

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) p. 238 a 242 “La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales: adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo.

El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos y la información que se tengan respecto del cargo que va a ser ocupado. Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo. En estos términos, la selección configura un proceso de comparación y decisión.

La selección como proceso de comparación

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación

entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Sean “x” la primera variable e “y” la segunda.

Cuando “x” es mayor que “y”, el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo y, en consecuencia, es rechazado. Cuando “x” e “y” son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por consiguiente, es aceptado. Cuando “x” es menor que “y”, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo y, en consecuencia, está superdotado para este cargo.

La selección como proceso de decisión

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, sino que debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzgue más idóneos para el cargo.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- Modelo de colocación: cuando no se contempla el rechazo. En este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.

- **Modelo de selección:** cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo por proveer; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado.
- **Modelo de clasificación:** es el enfoque más amplio y situacional. En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante. Ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes, hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que lo disputan, pero uno solo podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado”.

Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) p. 243.

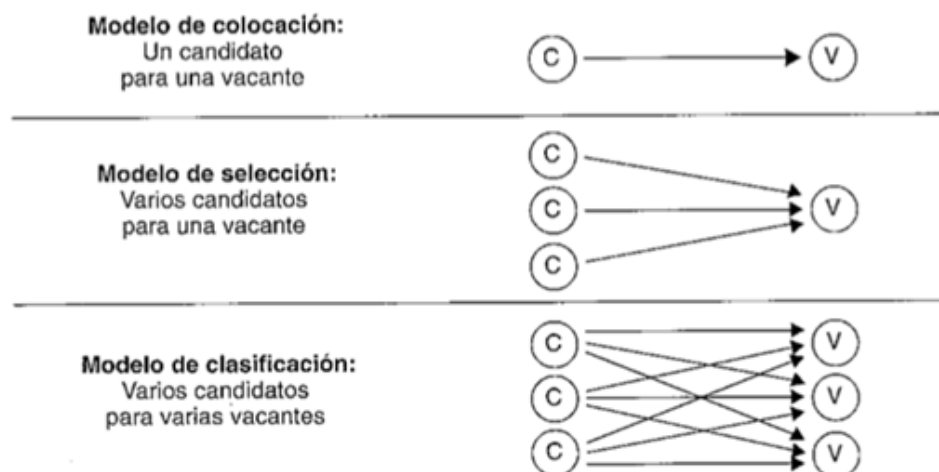


Ilustración 6 MODELOS DE COLOCACIÓN, SELECCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CANDIDATOS

Según (075-2008-PCM, 2008 y 2011) Artículo 3 “La selección comprende la evaluación objetiva del postulante. Dada la especialidad del régimen, se realiza, necesariamente, mediante

evaluación curricular y entrevista, siendo opcional para las entidades aplicar otros mecanismos, como la evaluación psicológica, la evaluación técnica o la evaluación de competencias específicas, que se adecuen a las características del servicio materia de la convocatoria.

En todo caso, la evaluación se realiza tomando en consideración los requisitos relacionados con las necesidades del servicio y garantizando los principios de mérito, capacidad e igualdad de oportunidades. El resultado de la evaluación, en cada una de sus etapas, se publica a través de los mismos medios utilizados para publicar la convocatoria, en forma de lista por orden de mérito, que debe contener los nombres de los postulantes y los puntajes obtenidos por cada uno de ellos.”

En el Ministerio de Economía y Finanzas el proceso de selección de personal CAS se efectúa obligatoriamente mediante la evaluación curricular y la entrevista personal. Y solo a solicitud del área usuaria, puede incluirse la evaluación técnica, de conocimientos y/o evaluación de competencias específicas, o evaluación psicológica, entre otras que la entidad crea convenientes para dicho proceso de selección.

Cabe precisar, que las áreas usuarias del Ministerio de Economía y Finanzas en la mayoría de los procesos de selección CAS solicitan se incluya la prueba de conocimientos, la cual ha demostrado ser un buen filtro, toda vez que a la etapa de entrevistas personales solo llegan los postulantes que realmente cumplen con los requisitos mínimos del perfil del puesto y cuentan con los conocimientos técnicos necesarios para el área usuaria.

Tomando en cuenta lo señalado en el párrafo precedente y la cantidad de requerimientos CAS en su mayoría por reemplazos, en el Ministerio de Economía y Finanzas los procesos de selección CAS no finalizan en menos de cuarenta y cinco (45) días calendario.

El proceso de selección CAS se lleva a cabo por un Comité, el cual está integrado por tres (3) miembros y puede constituirse alternativamente de tres (3) maneras, conforme lo disponga el Despacho Viceministerial de Economía o el Despacho Viceministerial de Hacienda o la Secretaría General:

- Dos (2) representantes del área usuaria, uno lo preside y un (1) representante de la Oficina de Recursos Humanos.
- Un (1) representante del Despacho Viceministerial respectivo o de la Secretaría General, según la relación de dependencia funcional del área usuaria, quien lo presidirá; un (1) representante del área usuaria; y un (1) representante de la Oficina de Recursos Humanos.
- El Despacho Viceministerial de Economía o el Despacho Viceministerial de Hacienda o la Secretaría General, según corresponda, podrán disponer, en los casos que lo amerite, un número mayor de integrantes del Comité, así como su conformación.

Anteriormente en el Ministerio de Economía y Finanzas solo existía un tipo de conformación de Comité y era un (1) representante de la Oficina General de Administración, quien lo presidía; un (1) representante del área usuaria; y un (1) representante de la Oficina de Recursos Humanos, lo que generaba que en varios procesos de selección CAS el postulante o los postulantes ganadores no fueran elegidos de manera unánime, sino todo lo contrario, pues eran elegidos por mayoría

de votos de parte de los representantes de la Oficina General de Administración y la Oficina de Recursos Humanos, quienes con sus dos (2) votos se imponían al voto del representante del área usuaria, aun cuando este último era el que sabía cuál era la necesidad real del área usuaria y dominaba temas altamente técnicos o especializados. Por ello, en el Ministerio de Economía y Finanzas se ha venido utilizando en casi la totalidad de sus Comités la conformación de dos (2) representantes del área usuaria, uno lo preside y un (1) representante de la Oficina de Recursos Humanos, asegurando de esta manera que los representantes del área usuaria sean mayoría y por ende elijan al postulante que cubra las necesidades reales del área usuaria.

BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAS

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) p. 246 y 248 “Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo.

Recolección de información acerca del cargo

La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras:

- Descripción y análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo.
- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los

ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica identifica las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos, pero presenta el inconveniente de fundamentarse en la opinión del jefe inmediato.

- **Requerimiento de personal:** verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo.

- **Análisis del cargo en el mercado:** cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición a priori, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.

- **Hipótesis de trabajo:** en caso de que no pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

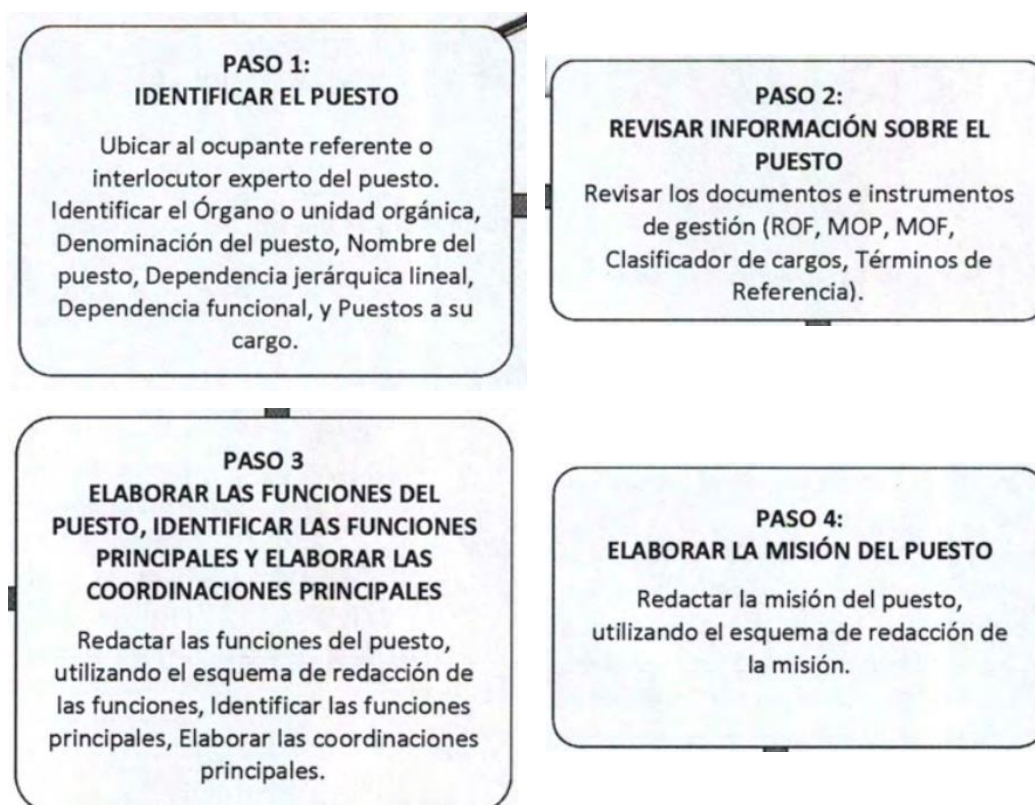
La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado.”

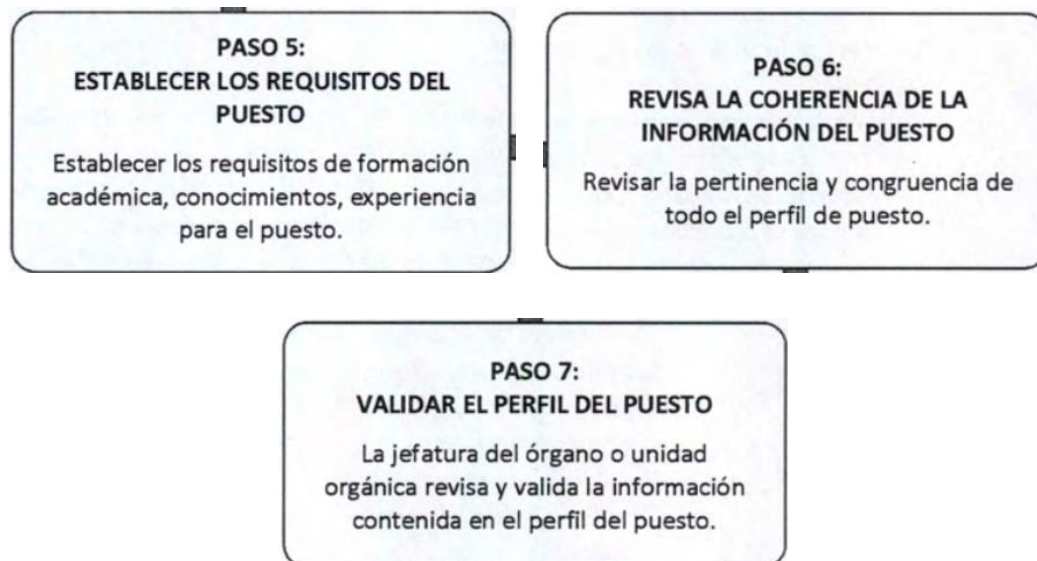
Según (Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, 2016) Artículo 2 “La presente Directiva tiene por finalidad que las entidades públicas cuenten con perfiles de puestos ajustados a

las necesidades de los servicios que prestan y que les permitan gestionar los demás procesos del Sistema; lo cual contribuye a la mejora continua de la gestión de los recursos humanos en el Estado y al fortalecimiento del servicio civil.”

En el Ministerio de Economía y Finanzas se viene utilizando el perfil del puesto autorizado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR (ver Anexo), el cual como componente del sub sistema de organización y distribución del trabajo se constituye en un instrumento de gestión de recursos humanos que sirve y enlaza otros procesos técnicos de gestión de recursos humanos, tales como selección, vinculación, inducción, entre otros.

Para la elaboración del perfil del puesto se deben seguir los siguientes pasos:





Fuente: (Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, 2016) p. 4.

Los procesos de selección CAS tienen sus propias reglas de juego, por ello deben contar con unas bases (ver Anexo 02), las cuales en el Ministerio de Economía y Finanzas son elaboradas por el Comité de Selección correspondiente, tomando la información principal señalada en el perfil del puesto validado por la jefatura del órgano o unidad orgánica, tal como el nombre del puesto, órgano o unidad orgánica, funciones del puesto, misión del puesto y requisitos del puesto (formación académica, conocimientos, experiencia), además de la remuneración mensual, duración del contrato, cronograma y etapas del proceso, factores de evaluación, entre otros.

Elección de las técnicas de selección

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) p. 249 y 250 “Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos:

- Entrevistas de selección: dirigidas (con formato

preestablecido) y no dirigidas (sin derrotero o libres).

- Pruebas de conocimientos o capacidad: generales (de cultura general, de idiomas) y específicas (de cultura profesional y de conocimientos técnicos).
- Pruebas psicométricas: de aptitudes (generales y específicas).
- Pruebas de personalidad: expresivas (psicodiagnóstico y miocinético), proyectivas (de árbol, Rorschach, TAT y Szondi) e inventarios (de motivación, de frustración, de interés).
- Técnica de simulación: psicodrama y dramatización (role-playing).

Comúnmente se elige más de una técnica de selección para cada caso. Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo. Se denomina predictor a la característica que debe tener una técnica de selección para predecir el comportamiento del candidato, con base en los resultados alcanzados al ser sometido a esa técnica.”

Entrevista de Selección

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) p. 250, 251, 252 y 253 “Es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Aunque carezca de bases científicas y sea la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista adolece de todos los males (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y -sobre

todo- barreras). Para disminuir estas limitaciones, se ha tratado de mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista a través del entrenamiento de los entrevistadores y una mejor conducción del proceso de entrevista.

- Entrenamiento de los entrevistadores: el entrevistador asume un papel importante en la entrevista. Muchas organizaciones están entrenando a sus gerentes y equipos en la habilidad de entrevistar candidatos. El primer paso ha sido la remoción de barreras personales y prejuicios para permitir la autocorrección y transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Las empresas exitosas están descentralizando por completo el proceso de selección de personal. En ellas, el órgano de reclutamiento y selección actúa como consultor y orientador para que los gerentes y sus respectivos equipos entrevisten a los candidatos y tomen las decisiones relacionadas con éstos.

- Construcción del proceso de entrevista: dependiendo de la habilidad del entrevistador, puede tener mayor o menor libertad en la conducción de la entrevista; es decir, se puede estructurar y estandarizar la entrevista o puede dejarse a su libre voluntad. Las entrevistas pueden clasificarse en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas:

- Entrevista estandarizada por completo.
- Entrevista estandarizada sólo en cuanto a las preguntas.
- Entrevista dirigida (entrevista estandarizada en cuanto a las respuestas).
- Entrevista no dirigida.”

Etapas de la entrevista de selección

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) p. 255, 256 y 257 “Su desarrollo comprende cinco etapas:

- Preparación: la entrevista no debe ser improvisada ni hecha a la carrera. La entrevista tendrá un tiempo definido y requiere cierta preparación o planeación. Esta preparación es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante.
- Ambiente: preparar el ambiente es un paso del proceso de la entrevista que merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista. El ambiente del que hablamos es de dos tipos: físico y psicológico.
- Desarrollo de la entrevista: la entrevista propiamente dicha es la etapa fundamental del proceso en que se obtiene la información que ambos actores, entrevistador y candidato desean.
- Terminación de la entrevista: la entrevista debe ser abierta y desarrollarse libremente, sin obstáculos ni timideces. La entrevista es una conversación cortés y controlada.
- Evaluación del candidato: a partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.”

En el Ministerio de Economía y Finanzas la etapa de preparación en reiteradas veces sufre de improvisación, toda vez que algunos de los representantes de las áreas usuarias no le dan la debida importancia a dicha etapa, presentándose tarde a las entrevistas personales, no respetando los tiempos señalados para la intervención de cada representante, entre otros.

En lo referente al ambiente, la Oficina de Recursos Humanos del Ministerio de Economía y Finanzas no cuenta con uno asignado

para llevar a cabo los procesos de selección CAS, debiendo siempre estar coordinando con las áreas usuarias, a fin que nos puedan prestar sus salas de reuniones o áreas similares, lo cual en muchos casos no permite llevar a cabo una entrevista de la manera más adecuada.

Por otro lado, para la contratación de personal CAS de los 27 centros CONECTAMEF del Ministerio de Economía y Finanzas, que se encuentran ubicados a nivel nacional, se logró implementar las entrevistas personales vía Skype, a fin de acortar los tiempos que las áreas usuarias debían dejar de contar con sus representantes al tener que viajar para llevar a cabo las entrevistas personales en dichos centros. Los resultados fueron medianamente aprobatorios, pues si bien es cierto que se logró acortar al mínimo los tiempos de ausencia en las oficinas por parte de los representantes de las áreas usuarias, así como eliminar los gastos en viáticos, no se logró contar con el total apoyo de la Alta Dirección, de la Oficina General de Servicios al Usuario, de la Oficina General de Administración y de la Oficina General de Tecnologías de la Información, quedando pendiente la asignación de un ambiente dedicado exclusivamente para este tipo de entrevistas personales, con el equipamiento informático y de comunicaciones adecuado para el caso.

En otras ocasiones algunos representantes de las áreas usuarias por las funciones propias de su puesto, deben asistir inmediatamente a otros compromisos laborales, por ello al culminar las entrevistas solicitan la postergación de la evaluación de los candidatos, lo cual va en contra del proceso de selección, generando demora y recarga de trabajo en las Oficina de Recursos Humanos.

Pruebas de conocimiento o de capacidad

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) p. 258, 260 y 261 “Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas. Se acostumbra a clasificarlas en:

- Clasificación en cuanto a la manera de aplicarlas.
 - Orales.
 - Escritas.
 - De realización.
- Clasificación en cuanto al área de conocimientos abarcados.
 - Pruebas generales.
 - Pruebas específicas.
- Clasificación en cuanto a la manera como se elaboran las pruebas.
 - Pruebas tradicionales.
 - Pruebas objetivas.
 - ✓ Test de alternativas simples.
 - ✓ Test con espacios abiertos para completar.
 - ✓ Test de selección múltiple.
 - ✓ Test de ordenamiento o apareamiento.
 - Pruebas mixtas.”

En el Ministerio de Economía y Finanzas las pruebas de conocimiento son elaboradas por el área usuaria, siendo aplicadas las pruebas de conocimiento escritas, con conocimientos generales y específicos, siendo en la mayoría de casos pruebas con alternativas simples y en otros casos con espacios abiertos para completar.

Es necesario precisar, que en varias oportunidades los representantes de la Oficina de Recursos Humanos del Ministerio de Economía y Finanzas han tenido que insistir a las áreas usuarias para que elaboren las pruebas de conocimiento y que éstas sean entregadas a tiempo, conforme a las fechas señaladas en los cronogramas de las bases de los procesos de selección CAS.

Pruebas psicométricas

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) p. 261 y 262 “El término designa un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. La prueba psicométrica es una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. En general se utiliza para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etc. Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas. Su función es analizar dichas muestras, examinarlas en condiciones estandarizadas y compararlas con patrones estadísticos.”

Pruebas de personalidad

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) p. 266 y 267 “Sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás. Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas

de personalidad exigen la participación de un psicólogo. Existen dos tipos:

- Genéricas (psicodiagnósticos): cuando revelan rasgos generales de la personalidad, a manera de síntesis.
- Específicas: cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, etc.”

Técnicas de simulación

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) p. 267 y 268 “Tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social. Se representa una escena. Las técnicas son básicamente técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, basado en la teoría general de roles: cada persona representa los roles que más caracterizan su comportamiento. Actúa aquí y ahora como lo hace cotidianamente, lo cual permite analizar y diagnosticar su esquema de comportamiento. Deben ser dirigidas por psicólogos y no por legos.”

El proceso de selección

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) p. 268 a 274 “La selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. En las primeras etapas se encuentran las técnicas más sencillas y económicas; al final se hallan las técnicas más complejas y costosas.

Entre las principales alternativas de procesos de selección se encuentran:

- Selección en una sola etapa: las decisiones se basan en los resultados de una sola técnica de selección, que puede ser

una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más sencillo e imperfecto de selección de personal.

- Selección secuencial en dos etapas: proceso empleado cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante. Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección mediante el plan secuencial, que permite al responsable de la decisión aplicar al candidato otra técnica selectiva. Es un proceso sencillo de selección de personal, sujeto a errores y distorsiones.

- Selección secuencial en tres etapas: proceso de selección que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

- Selección secuencial en cuatro o más etapas: emplea mayor cantidad de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial siempre es, en términos utilitarios, superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales radica en la disminución del costo de la obtención de la información, que se efectúa por etapas, según la necesidad del caso.

En el Ministerio de Economía y Finanzas se aplican procesos de selección secuenciales de dos y tres etapas, siendo la mayoría de los procesos de selección CAS de tres etapas: evaluación curricular, prueba de conocimiento y entrevista personal.

Evaluación y control de resultados

El proceso selectivo debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer las cosas de manera correcta: saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, agilizar la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar las gerencias y sus equipos en

el proceso de selección de candidatos, etc. La eficacia consiste en lograr resultados y conseguir los objetivos: atraer los mejores talentos hacia la empresa y, sobre todo, mejorar la empresa cada vez más con las nuevas adquisiciones de personal.”

En el Ministerio de Economía y Finanzas el proceso de selección CAS ha sido medianamente eficiente, toda vez que se aprendió a entrevistar mejor, las pruebas de conocimiento se fueron volviendo más precisas, las áreas usuarias y sus representantes se fueron involucrando un poco más y aunque se redujeron los costos operacionales, no se logró agilizar la selección, pues debido a la rotación del personal CAS las áreas usuarias debían requerir sus reemplazos con carácter de urgente, generando que la Oficina de Recursos Humanos tuviera que elaborar cronogramas con plazos más extensos y de esta manera, atender todos los requerimientos CAS en varios grupos de procesos de selección CAS (en algún momento llegaron a ser un poco más de 100 procesos en tres grupos).

En cuanto a la eficacia de los procesos de selección CAS del Ministerio de Economía y Finanzas, estos también fueron de medianos resultados, pues se lograron atraer buenos talentos hacia la entidad pero también existieron otros casos donde no se obtuvieron los mismos resultados, generando inconvenientes en las áreas usuarias al tener que tomar la decisión de no renovar o no prorrogar dichos contratos y solicitar el proceso de selección CAS por reemplazo.

2.2.4.2 Selección por un tercero u Outsourcing

Según (Schneider, 2006, pág. 158) “Poco a poco, las empresas tradicionales están asumiendo el reto de redefinir su organización para implementar un proceso de outsourcing,

actitud que las nuevas organizaciones han estado adoptando más fácilmente ya que tienen la oportunidad de diseñar, desde el inicio de sus actividades, sus procesos para que sean lo más eficientes posibles. Esta posibilidad les permite determinar qué niveles de eficiencia debería tener cada una de sus actividades distintivas (su core business), a las cuales dará prioridad, e identificar aquellas que no lo son para proceder a tercerizarlas y cómo seleccionar a las empresas adecuadas para implementar los procesos de outsourcing. Existe un conjunto importante de razones que deberían llevar las empresas a reestructurar sus operaciones y utilizar el outsourcing:

- Reduce y controla los costos operativos.
- Permite el acceso a habilidades de clase mundial.
- Provee estabilidad en la gestión.
- Libera recursos internos para otros propósitos.
- Comparte el riesgo.
- Proporciona garantía de servicio.
- Mejora el enfoque estratégico de la organización.”

2.2.4.3 Política de selección de personal

Según (Ayala Villegas) p. 67 “Son las guías o normas que se establecen en la empresa, para una gestión más eficaz, teniendo la responsabilidad formularlas, la Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos, y lógicamente tienen que ser aprobadas por la gerencia. Estas políticas se establecen con la finalidad de reclutar y seleccionar el recurso humano, en una forma justa, formal, transparente y sobre todo colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo; por lo que la comisión o jurado de concurso debe tenerlo en cuenta en el proceso de selección.”

En el Ministerio de Economía y Finanzas se cuenta con una

política de selección de personal, siendo el Comité de Selección CAS el encargo de verificar que se cumpla, siendo dentro de los principales puntos los siguientes:

- El reclutamiento de postulantes para la selección se llevará a cabo mediante una convocatoria CAS del tipo abierta y pública.
- Las bases del proceso de selección CAS constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la selección, toda vez que contiene las funciones del puesto, requisitos mínimos de formación académica, experiencia laboral, conocimientos, así como las competencias requeridas.
- El proceso de selección CAS comprenderá tres (03) etapas obligatorias: revisión de currículum vitae documentado, prueba de conocimientos; y entrevista personal.
- El Comité de Selección CAS será el responsable y encargado de la conducción del proceso de selección CAS.
- Los puestos se adjudicarán en orden de méritos de los postulantes.

2.2.5 Motivación del personal

2.2.5.1 Motivación

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) p. 41 y 42 “La motivación es uno de los factores internos que influyen en la conducta humana. Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo de conocimiento de lo que lo motiva. No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese

impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición.

En ese sentido existen tres premisas que explican la conducta humana:

1. La conducta es producto de estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
2. La conducta es motivada, es decir, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que siempre se orienta y dirige a un objetivo.
3. La conducta está orientada a objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con que se designan los motivos de conducta.”

Según David Krech, Richard Crutchfield y Egerton L. Ballachey en (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000, pág. 41) “Los actos del ser humano están guiados por su cognición –por lo que piensa, cree y prevé-. Pero al preguntarse el motivo por el que actúa en cierta forma, surge la cuestión de la motivación. La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca una meta determinada, para cuyo alcance el ser humano gasta energía.”

Según Frederick Herzberg en (Sallent, 1996, pág. 11 y 12) “Los factores motivadores se referían al trabajo en sí mismo, mientras que los factores que producen insatisfacción, a los que llamó higiénicos o de mantenimiento, hacen referencia a aspectos externos del trabajo. Todo ello le llevó a destacar la importancia del contenido del trabajo, introduciendo el término **job enrichment** (enriquecimiento del trabajo) para estimular un diseño del trabajo más motivador.

Así pues, Herzberg agrupa en dos clases distintas las motivaciones en el trabajo:

1. Higiénicas o de mantenimiento: son las motivaciones de los factores externos al trabajo que producen insatisfacción en el caso de que no estén satisfechas.
2. Motivaciones propiamente dichas: son las que hacen referencia al propio trabajo y que producen satisfacción en el caso de que sean satisfechas.”

Según (McClelland, 1989) Libro: Estudio de la motivación humana “Este psicólogo afirma que la motivación de un individuo se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades:

La necesidad de logro: relacionada con aquellas tareas que suponen un desafío, la lucha por el éxito, la superación personal.

La necesidad de poder: referida al deseo de influir en los demás, de controlarlos; de tener impacto en el resto de personas.

La necesidad de afiliación: se refiere al deseo de establecer relaciones, de formar parte de un grupo; todo aquello relacionado con relacionarse con los demás.”

Según Abraham Maslow en (Sallent, 1996, pág. 13 y 14) “Los cinco estadios que considera Maslow como generadores de motivación en el trabajo son los siguientes:

1. Necesidades fisiológicas: se refieren a la necesidad de trabajar para obtener un sueldo que permita garantizar la subsistencia. Éstas son las necesidades de nivel inferior.
2. Necesidades de seguridad: en el momento en que las necesidades fisiológicas están razonablemente satisfechas, las de este estadio empiezan a motivar el comportamiento. Dentro de este apartado podemos ubicar: la estabilidad laboral y la seguridad que ofrece el grupo de compañeros de trabajo.
3. Necesidades sociales: se refieren a la pertenencia a un grupo, el ser aceptado por los compañeros, tener amistades, dar y recibir estima, etc. Estas necesidades son las que hacen surgir grupos de amistad dentro de cualquier organización. Si estas necesidades sociales son frustradas mediante un control exagerado de las mismas, las personas pueden comportarse de manera que se muestren hostiles hacia los objetivos de la organización, negándose, por ello, a colaborar.
4. Necesidades del yo: son las que están relacionadas con la autoestima, como: la confianza en sí mismo, la independencia, el éxito, el status, el respeto por parte de los compañeros, etc. Estas necesidades son de las más difíciles de alcanzar. En cualquier organización es muy difícil que las personas de nivel jerárquico más bajo las pueda tener satisfechas.
5. Necesidades de autorrealización: en el lugar más alto de la pirámide de necesidades se hallan las que permiten desarrollar nuestras potencialidades de ser creadores en nuestro trabajo.”

Según (Rodríguez M., 1998, pág. 61) “La motivación laboral constituye un tema central en el diagnóstico de cualquier

organización. Las organizaciones sólo pueden pretender lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales.”

Según (Robbins, pág. 192) “La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Las necesidades del individuo deben ser compatibles y consistentes con las metas organizacionales, caso contrario podemos tener individuos que ejercen altos niveles de esfuerzo que, en realidad, van en contra de los intereses de la organización. Por cierto, esto no es raro. Por ejemplo, algunos empleados suelen pasar mucho tiempo platicando con sus amigos en el trabajo, con el fin de satisfacer sus necesidades sociales. Existe un gran nivel de esfuerzo, sólo que está dirigido de manera improductiva.”

2.2.5.2 Capacitación

Según (Sherman, Bohlander, & Snell, 1999) p. 170 “El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre *capacitación*, que tiende a considerarse de manera más estrecha y a orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo, y *desarrollo*, que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras. Por lo general, la tendencia es combinar ambos términos en una frase: <capacitación y desarrollo>, para reconocer la combinación de actividades que utiliza la organización a fin de elevar la base de habilidades de sus empleados.”

2.2.5.3 Compensación

Según (Sherman, Bohlander, & Snell, 1999) p. 302 “Una revisión extensa de la literatura indica que las variables importantes relacionadas con el trabajo que llevan a la satisfacción en el puesto incluyen un trabajo que suponga retos, proyectos interesantes, recompensas equitativas, supervisión competente y desarrollos profesionales remuneradoras. Sin embargo, es muy dudoso que una buena cantidad de empleados continúe trabajando si no fuera por el dinero que ganan. Los empleados desean sistemas de compensación que consideren justos y proporcionales con sus habilidades y expectativas. Por lo tanto, la retribución es una consideración importante en la administración de recursos humanos porque les brinda una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y un modo de vida. La compensación incluye todas las formas de retribución y recompensa que perciben los empleados por desempeñar sus puestos. *La compensación directa* abarca sueldos y salarios, incentivos, bonificaciones y comisiones; *la compensación indirecta* incluye las prestaciones diversas que dan los patrones, y *la compensación no monetaria* abarca los programas de reconocimiento, empleos remuneradores y horarios flexibles de trabajo para adaptarlos a las necesidades personales. Los gerentes y los académicos coinciden en que la distribución de la compensación entre los empleados envía un mensaje sobre lo que la dirección considera importante y los tipos de actividades que fomenta. Por lo tanto, es esencial un programa de compensación estratégica, de modo que la retribución sirva para motivar al empleado para producir lo suficiente de modo que los costos de mano de obra se conserven a un nivel aceptable.”

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE COMPENSACIONES

Según (Sherman, Bohlander, & Snell, 1999) p. 302 “Es la compensación que se da a los empleados en formas que aumenten la motivación y el crecimiento, en tanto que, al mismo tiempo, hace coincidir tales esfuerzos con los objetivos, filosofía y cultura de la organización. La planeación estratégica de la compensación va más allá de determinar los niveles compensatorios de mercado que pagarán a los empleados, para enlazar la compensación con la misión de la organización y los objetivos generales de negocios.

Además, la planeación estratégica de la compensación sirve para combinar las retribuciones monetarias que se entregarán a los empleados con las funciones específicas de un programa de recursos humanos.”

Enlazar la compensación con los objetivos organizacionales

Según (Sherman, Bohlander, & Snell, 1999) p. 303 “Con menos empleados, las organizaciones deben manejar los programas de compensación en formas que hagan que el personal que queda se sienta motivado a realizar las aportaciones con valor agregado al tiempo que asume la titularidad por sus puestos. Un resultado del entorno dinámico actual es que los gerentes han debido modificar sus filosofías de retribución: de pagar por un puesto o título específico, a remunerar a los empleados con base en sus aportaciones al éxito de la organización. Por tanto, es preciso personalizar un programa de compensaciones de acuerdo con las necesidades de la organización y los empleados. Las metas más comunes de una política de estrategia de compensación incluyen:

- Recompensar el desempeño anterior de los empleados.

- Permanecer competitivos en el mercado laboral.
- Mantener la equidad salarial entre los empleados.
- Combinar el desempeño futuro de los empleados con las metas de la organización.
- Controlar el presupuesto de compensaciones.
- Atraer a nuevos empleados.
- Reducir rotación innecesaria.

Para lograr estas metas, es preciso establecer políticas que orienten a la dirección en la toma de decisiones. Por lo general, las declaraciones formales de políticas de compensaciones comprenden:

- El nivel de retribución de la organización y si debe ser superior, igual o inferior al nivel predominante en la localidad.
- La capacidad del programa de retribución de obtener la aceptación de los empleados para desempeñarse al máximo de sus posibilidades.
- El nivel de retribución en que se reclutará a los empleados y el diferencial de remuneraciones entre los empleados de reciente ingreso y los más antiguos.
- Los intervalos en que se otorgarán aumentos salariales y el grado en que el mérito, la antigüedad o ambos influirán en los aumentos.
- Los niveles de retribución que se requieren para facilitar el logro de una posición financiera sana en relación con los bienes y servicios que se ofrecen.”

Estándar de pago por desempeño

Según (Sherman, Bohlander, & Snell, 1999) p. 304 y 305 “El término *pago por desempeño* se refiere a una amplia variedad de opciones de compensación, incluyendo el pago basado en méritos, bonos, comisiones sobre el salario, bandas de puestos

y retribuciones, incentivos a equipos y grupos y programas diversos de participación de utilidades. Cada uno de estos sistemas busca separar el pago de quienes realizar un trabajo promedio de los que sobresalen. Es interesante que los estudios de productividad demuestren que el rendimiento de los empleados aumenta entre 15 y 35 por ciento cuando una organización implanta un programa de pago por desempeño.

Para los empleados, lograr un pago justo se alcanza cuando la compensación que se recibe es igual al valor del trabajo que se realiza. La investigación demuestra con claridad que la percepción de los empleados respecto de la equidad o la injusticia puede tener efectos dramáticos en su motivación para la conducta y productividad en el trabajo. Por lo tanto, los gerentes deben desarrollar prácticas estratégicas de pago que sean equitativas en lo interno y en lo externo. Las políticas de compensación son equitativas en lo *interno* cuando los empleados creen que los niveles salariales para sus puestos equivalen aproximadamente al valor del puesto para la organización. Las percepciones de equidad *externa* en el pago surgen cuando la organización paga salarios relativamente iguales a los de las demás empresas por tipos similares de trabajo.”

Las bases para la compensación

Según (Sherman, Bohlander, & Snell, 1999) p. 306 y 307 “De manera tradicional, el trabajo que se realiza en la mayoría de las organizaciones privadas, públicas y no lucrativas, se remunera con base en las horas trabajadas. Esto se conoce como trabajo por horas, en contraste con el destajo, en que se remunera a los empleados según la cantidad de unidades que producen. Sin embargo, el trabajo por horas predomina sobre el trabajo a

destajo como base para compensar a los empleados.

Las personas que cobran un sueldo por hora de trabajo se clasifican como empleados por hora o jornaleros. Aquéllos cuya compensación se calcula con base en períodos de paga semanales, quincenales o mensuales se califican como empleados a sueldo. Por lo general, se paga a los empleados por hora sólo el tiempo que trabajan. En cambio, a los empleados a sueldo usualmente se les paga lo mismo por cada período, aun cuando quizá trabajen más o menos horas que el número habitual durante el período. Asimismo, suelen recibir ciertas prestaciones de las que no gozan los empleados por hora.”

2.2.5.4 Incentivos

Según (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009) p. 318 “Una recompensa o incentivo es una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su membresía en la organización (decisión de participar) y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales (decisión de desempeño). Toda organización debe estar atenta al equilibrio entre los incentivos y las aportaciones. ¿Qué significa este equilibrio?, significa que las personas y las organizaciones están dentro de un sistema de relaciones de intercambio; es decir, las personas hacen aportaciones a la organización y reciben de ella incentivos o inductores. Así:

- Para las personas, las aportaciones que hacen a la organización representan inversiones personales que deben producir ciertos rendimientos, en forma de incentivos o recompensas.
- Para la organización, los incentivos representan inversiones que también deben producir rendimientos, es

decir, las aportaciones de las personas.”

2.2.6 Clima laboral

2.2.6.1 Liderazgo

Según (Robbins) p. 365 “El liderazgo es la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. El origen de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona el desempeñar un puesto de administrador en una organización. Puesto que el cargo de administración confiere cierto grado de autoridad formalmente diseñada, una persona puede asumir un papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización. Pero no todos los líderes son administradores; y tampoco, es preciso decir, no todos los administradores son líderes. El que una organización dé a sus administradores ciertos derechos formales no proporciona seguridad de que la puedan dirigir con eficacia. Encontramos que el liderazgo no autorizado –esto es, la habilidad para influir que surge fuera de la estructura formal de la organización- es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo, lo mismo que mediante el nombramiento formal para dirigirlo.”

2.2.6.2 Clima organizacional

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) p. 120 y 121 “El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante. El concepto clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.

El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros. El clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; es bajo y desfavorable en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado de motivación de las personas y es influenciado por éste: es como si se presentase una retroalimentación recíproca entre el estado de motivación de las personas y el clima organizacional.”

Según (Chiang Vera, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2010) p. 48 “Hay que recordar que para que el informe del nivel individual sea una representación exacta de los factores de la organización, los individuos deben tener un marco claro, constante y común de referencia (su grupo de trabajo o su organización).”

2.2.6.3 Satisfacción en el puesto o Satisfacción laboral

Según (Robbins) p. 165 “El término satisfacción en el puesto se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Cuando la gente habla de actitudes a los empleados, lo más frecuente es que se refiere a la satisfacción en el puesto. De hecho, los dos términos se utilizan de manera intercambiable.”

Según (Robbins) p. 174 “Una revisión extensa de la bibliografía indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son un trabajo desafiante desde el

punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo y colegas que apoyen.

UN TRABAJO DESAFIANTE DESDE EL PUNTO DE VISTA MENTAL

Los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando. Estas características hacen que el trabajo sea desafiante desde un punto de vista mental. Los puestos que implican muy poco desafío causan aburrimiento, pero demasiado desafío crea frustración y sentimiento de fracaso. En condiciones de desafío moderado, la mayoría de los empleados experimentarán placer y satisfacción.

RECOMPENSAS EQUITATIVAS

Los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldo en la comunidad, es probable que haya satisfacción. Por supuesto, no todos buscan dinero. Mucha gente está dispuesta a aceptar menos dinero para poder trabajar en una ubicación preferida o en un puesto menos exigente, o para tener mayor discrecionalidad en el trabajo que realizan y en las horas que trabajan. Pero la clave al vincular el pago con la satisfacción no es el monto absoluto que uno recibe; más bien es la percepción de equidad. De manera similar, los empleados buscan políticas y prácticas de ascenso justas. Los ascensos proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y mejor estatus social. En consecuencia, los

individuos que perciben que las decisiones en ese sentido se realizan de manera equitativa y justa, probablemente experimenten satisfacción en sus puestos.

CONDICIONES DE TRABAJO QUE CONSTITUYEN UN RESPALDO

Los empleados están preocupados con su ambiente de trabajo, tanto por su comodidad personal como porque facilita un buen desempeño. Los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deben estar en ningún extremo —por ejemplo, que haya demasiado calor o muy poca luz—. Además, la mayoría de los empleados prefieren trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas, y con instrumentos y equipo adecuados.

COLEGAS QUE APOYEN

La gente recibe más de su trabajo que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también llena su necesidad de interacción social. Por tanto, no es de sorprender que tener compañeros amigables de trabajo y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto. El comportamiento del jefe es un determinante principal de la satisfacción. Por lo general, los estudios encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, alaba el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos.”

Según (Chiang Vera, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2010) p. 153 y 154 “A pesar de su larga tradición en la psicología de las

organizaciones, el concepto de satisfacción laboral ha sido definido de múltiples formas, tantas como autores han teorizado sobre él. En primer lugar, existen una serie de definiciones que hacen referencia a la satisfacción laboral como estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas. De estas definiciones, a nuestro entender, la que mejor ha sabido recoger el significado de este términos y la más aceptada en la literatura ha sido la propuesta por Locke (1976). Para este autor la satisfacción laboral es un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto. Esta definición supone la aceptación de que la satisfacción laboral es un constructo global, que abarca facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, los compañeros de trabajo, salario e incentivos, sistemas de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales de trabajo, y otros. En este sentido, se asume que este conjunto de facetas está articulado en un concepto integrador denominado satisfacción laboral.

Un segundo grupo de autores considera que la satisfacción laboral va más allá de las emociones y de ahí la importancia que ésta tiene en las conductas laborales. Estos autores conciben la satisfacción laboral, como otras actitudes, está compuesta por los elementos: afectivo, cognitivo y conductual.”

2.3 Glosario de términos

- **Actitud:** Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia alguien o algo, que se manifiesta en las creencias, los sentimientos o el comportamiento deliberado.
- **Admisión:** Acción y efecto de admitir.
- **Ambiente:** Que rodea algo o a alguien como elemento de su entorno. Disposición favorable o desfavorable de un

conjunto de personas hacia alguien o algo.

- **Apego:** Afición o inclinación hacia alguien o algo.
- **Ausentismo o Absentismo:** Ausencia del trabajo justificada o no. Las principales causas de absentismo laboral son los permisos legales retribuidos, las enfermedades, los accidentes de trabajo y las faltas por causas injustificadas.

También se contempla el **Absentismo presencial:** el empleado acude a su trabajo pero dedica una parte de la jornada laboral a realizar actividades que nada tienen que ver con la labor encomendada.

- **Beneficios sociales:** Conjunto de prestaciones adicionales a las obligaciones legales del empleador, especificadas generalmente en el convenio laboral o en la política de recursos humanos de la institución, que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida del empleado o su entorno familiar. La empresa ofrece a los empleados la posibilidad de dedicar parte de su paga variable a servicios personales, desde planes de jubilación hasta la compra en condiciones ventajosas de equipos de informática, cursos de idiomas o seguros de coche.
- **Candidato:** Persona que pretende algo, especialmente un cargo, premio o distinción.

Candidato activo: Aquel que por cualquier motivo busca trabajo de forma activa, independientemente de su situación laboral: desempleado u ocupado.

Candidato pasivo: Trabajador que no está buscando un nuevo empleo, pero que puede ser reclutado si recibe una oferta atractiva.

- **Capital humano:** Conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, contactos e ideas que tienen los trabajadores de una empresa, o por extensión, de un país. Se considera

el factor trabajo como una aportación más de capital a las empresas, debido a la existencia de unos conocimientos y habilidades que las personas trasladan a través de su actividad a las organizaciones.

- **Flexibilidad Laboral:** Estrategia de gestión empresarial que busca facilitar la combinación e integración de las responsabilidades familiares y laborales de los empleados/as, buscando espacios de colaboración entre la empresa y sus empleados.
- **Horario de trabajo o Laboral:** Horario en el que se desarrolla la jornada laboral y que viene determinado por la organización. El horario dispone el momento de inicio y fin del trabajo para cumplir el número de horas que especifique la jornada laboral.
- **Liderazgo:** Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo para alcanzar los objetivos de la organización. Proceso por el que una persona ejerce su influencia sobre otras personas e inspira, motiva y dirige sus actividades hacia la consecución de los objetivos del grupo o de la organización.
- **Moral:** Es una palabra de origen latino, que proviene del término *moris* (“costumbre”). Se trata de un conjunto de creencias, costumbres, valores y normas de una persona o de un grupo social, que funciona como una guía para obrar. Es decir, la moral orienta acerca de qué acciones son correctas (buenas) y cuales son incorrectas (malas).
- **Perjuicios:** Efecto de perjudicar.
- **Personas desempleadas:** Personas que buscan un empleo.
- **Personas empleadas:** Personas que se encuentran trabajando.

- **Perturbación:** Describe al acto y consecuencia de perturbar o terminar perturbado. Se trata de un verbo que refiere al hecho de modificar y alterar el orden o la quietud de una cosa o ser.
- **Política salarial:** Conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización respecto de la remuneración de sus miembros.
- **Pretensión salarial:** Este es un término que se utiliza para expresar qué sueldo desea recibir o cuál está dispuesto a obtener quien está intentando dar con un empleo.
- **Retención del personal o de talento:** Conservar a las personas que constituyen los principales activos de la organización, motivando su compromiso a través de su desarrollo laboral y personal, ayudándoles a aprender a ser mejores, e incorporándolos a aquellos proyectos que no solo les supongan un reto interesante sino que les permitan compartir los valores de su organización.
- **Reclutamiento:** Búsqueda y atracción de un conjunto de personas entre las que puedan elegirse candidatos cualificados para los puestos que se precisa cubrir. Se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo. Es la fase previa al proceso de preselección.
- **Recursos humanos:** Hace referencia al conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma una organización o empresa. Hoy en día este concepto de entender a las personas como recursos organizacionales se considera reduccionista, propio de una anticuada concepción mecanicista de las organizaciones. Actualmente, se tiende a considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, con habilidades y

competencias, como socios de la organización y su activo más importante y no únicamente recursos de la organización.

El área de RR. HH. debe valorar a las personas como tales y no solo como recursos organizacionales importantes y romper con la tradición de tratarlas como simples medios de producción.

- **Retiro:** es el proceso y el efecto de retirar o retirarse (hacer que una persona se aleje, apartar algo o a alguien, abandonar una actividad).
- **Rotación:** retiro voluntario o involuntario permanente de la organización.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

La alta rotación del personal CAS influye en el plazo de atención de los requerimientos de contratación en el Ministerio de Economía y Finanzas.

3.2 Hipótesis Específicas

- a) Las oportunidades de empleo en el mercado laboral influyen en el tiempo medio de duración en los procesos de selección en el Ministerio de Economía y Finanzas.
- b) La rotación influye en la motivación del personal en el Ministerio de Economía y Finanzas.
- c) El desarrollo profesional influye en el clima laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas.

3.3 Identificación de variables

3.3.1 Variable independiente:

Alta rotación.

3.3.2 Variable dependiente:

Plazo de atención.

3.4 Operacionalización de variables

Variables	Indicadores
Variable independiente: Alta rotación	1.1 Oportunidades de empleo en el mercado laboral 1.2 Oportunidades de progreso profesional 1.3 Política remunerativa
Variable dependiente: Plazo de atención	1.1 Tiempo medio de duración en procesos de selección

	1.2 Motivación del personal 1.3 Clima laboral
--	--

3.5 Matriz de consistencia (ver anexo)

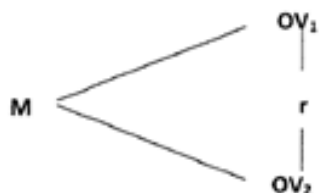
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

Conforme a la clasificación de Hugo Sánchez Carlessi y Carlos Reyes Meza (2006), el presente trabajo de investigación, según su finalidad está enmarcado dentro del tipo de investigación aplicada, de enfoque cuantitativo, diseño descriptivo – correlacional, toda vez que estableceremos el grado de relación no causal existente entre todas las variables. Primero mediremos las variables y luego mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas estimaremos la correlación.

4.2 Diseño de la investigación

El estudio responde a un Diseño no experimental de corte transversal porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único. (Kerlinger, 1983).



Dónde:

M: Muestra

O: Observación

V1: Satisfacción laboral

V2: Desempeño laboral

r: nivel de relación o impacto entre las variables

4.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis se denomina como elemento de población.

La unidad de análisis de esta investigación serán los servidores CAS del Ministerio de Economía y Finanzas.

4.4 Población de estudio

La población de estudio está constituida por un total de 1800 servidores.

4.5 Tamaño y selección de muestra

Se decidió tomar una muestra probabilística aleatoria simple de los servidores del Ministerio de Economía y Finanzas (dado que son 1800).

Asimismo, para determinar la cantidad total de elementos muestrales con los que se trabajará respecto a los servidores CAS, se empleará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 pqN}{(e^2(N - 1)) + k^2 pq}$$

Donde:

k = 2 (95.5% nivel de confianza).

p = 0.50 (probabilidad de éxito).

q = 0.50 (probabilidad de fracaso).

N = 1800 trabajadores (tamaño de población).

e = 0.10 error muestral deseado.

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{2^2 * 0.50 * 0.50 * 1800}{(0.10^2(1800 - 1)) + 2^2 * 0.50 * 0.50}$$

n = 95.

Tamaño de muestra será de 95 servidores.

4.6 Técnicas de recolección de datos

Para obtener la información pertinente respecto a las variables arriba indicadas se aplicarán las siguientes técnicas:

- a. **La técnica del análisis documental:** utilizando como instrumentos de recolección de datos: fichas textuales y de resumen; teniendo como fuentes informes y otros documentos del Ministerio de Economía y Finanzas respecto a las variables dependientes.
- b. **La técnica de la encuesta:** utilizando como instrumento un cuestionario, el cual es un instrumento para un proceso de investigación científica, el cual fue dirigido a los servidores y ex servidores del Ministerio de Economía y Finanzas, quienes como actores que interactúan o han interactuado diariamente en la institución, nos permiten conocer sus puntos de vista respecto a la presente investigación.

4.7 Análisis e interpretación de la información

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los

informantes también indicados; fueron ordenados y tabulados para iniciar el análisis respectivo.

Los datos ordenados y tabulados serán analizados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas.

Así mismo, para la contrastación de las hipótesis, se plantearán hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), utilizando para ello como estadística de prueba la correlación, toda vez que se trataba de demostrar la relación existente entre las variables, involucradas en el estudio.

El resultado de la contrastación de las hipótesis, nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación, y así llegar a la base para formular las conclusiones generales de la investigación.

CAPÍTULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e interpretación de resultados

De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos, se presentan a continuación los resultados porcentuales y las interpretaciones de las respuestas obtenidas en cada ítem, la cual basada en los tres (03) objetivos específicos señalados se presentan en las siguientes tablas y gráficas.

- a) Conocer si las oportunidades de empleo en el mercado laboral influyen en el tiempo medio de duración en los procesos de selección en el Ministerio de Economía y Finanzas.

Tabla 6 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuántas veces ha postulado a un trabajo en los últimos cinco años?

	Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	3	3,2	3,2	3,2
De 2 a 4	43	45,3	45,3	48,4
De 5 a 7	15	15,8	15,8	64,2
De 8 a 10	32	33,7	33,7	97,9
Más de 10	2	2,1	2,1	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 4 y Gráfico 4): elaboración propia.

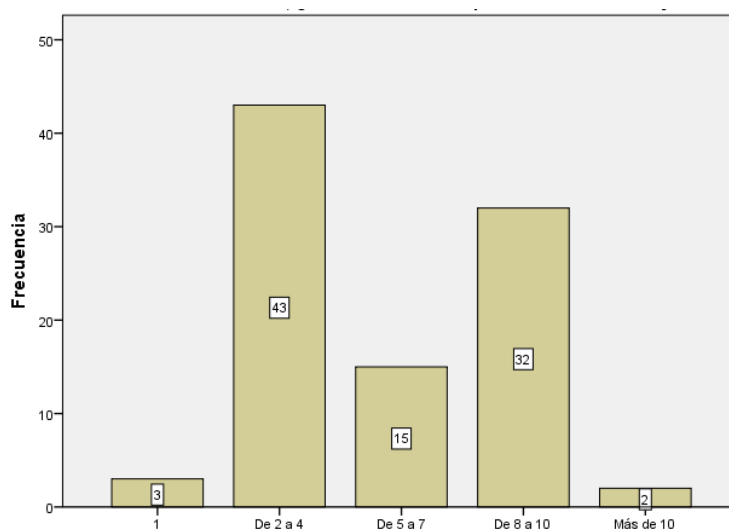


Ilustración 7 En los últimos cinco años ¿Cuántas veces ha postulado a un trabajo?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 43 servidores nos indican que han postulado a un trabajo **de 2 a 4 veces**, 32 **de 8 a 10 veces**, 15 **de 5 a 7 veces**, 3 **una vez** y 2 **más de 10 veces**. Lo que significaría que existe un alto porcentaje de postulaciones de trabajo anuales y con ello también se eleva la oferta del mercado de recursos humanos.

Tabla 7 Numero y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿Cuál fue el motivo por el cual usted postulo a un trabajo?

		Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Cambio de ambiente	12	12,6	12,6	12,6
	Mejora económica	69	72,6	72,6	85,3
	Nuevos conocimientos	7	7,4	7,4	92,6
	Reinserción	3	3,2	3,2	95,8
	Otros	4	4,2	4,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 5 y Gráfico 5): elaboración propia.

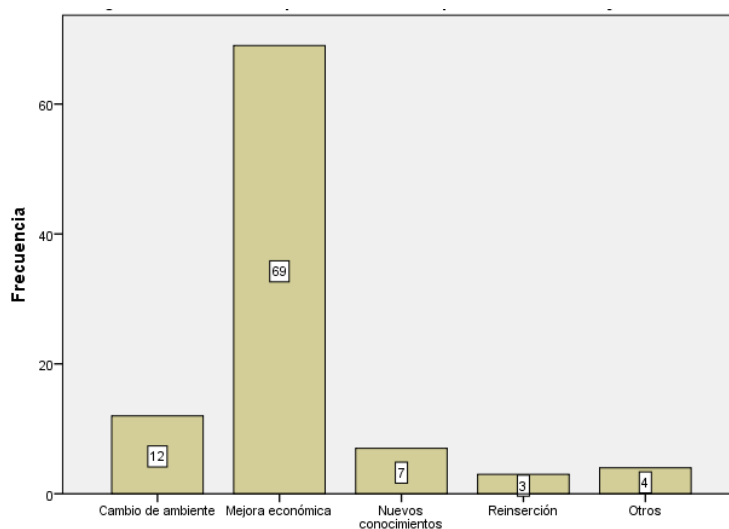


Ilustración 8 ¿Cuál fue el motivo por el cual postulo a un trabajo?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 69 servidores nos indican que el motivo de postulación a un trabajo fue por **mejora económica**, 12 por **cambio de ambiente**, 7 por **nuevos conocimientos**, 4 por **otros** y 3 por **reinserción**. Lo que significaría que los servidores CAS, por lo general están buscando una mejora económica y esta dependerá de la oferta del mercado laboral.

Tabla 8 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuántas veces ha postulado a una convocatoria distinta al CAS?

	Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0	84	88,4	88,4	88,4
1	4	4,2	4,2	92,6
De 2 a 4	5	5,3	5,3	97,9
De 5 a 7	1	1,1	1,1	98,9
De 8 a 10	1	1,1	1,1	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 6 y Gráfico 6): elaboración propia.

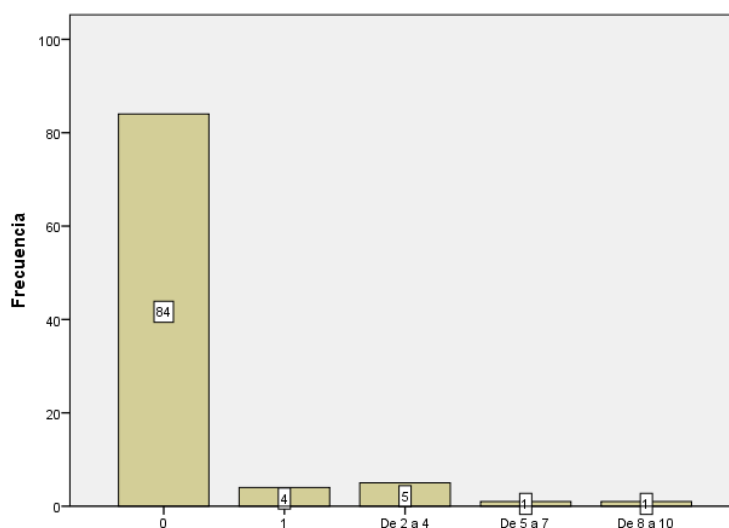


Ilustración 9 ¿Cuántas veces ha postulado a una convocatoria distinta al CAS?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 84 servidores nos indican que **no** han postulado a una convocatoria distinta al CAS, 5 **de 2 a 4 veces**, 4 **una vez**, 1 **de 5 a 7 veces** y 1 **de 8 a 10 veces**. Lo que significaría que los servidores CAS, por lo general solamente postulan a puestos en el sector público.

Tabla 9 . Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuántas veces no ha sido elegido como ganador en una convocatoria CAS?

		Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	61	64,2	64,2	64,2
	1	20	21,1	21,1	85,3
	De 2 a 4	7	7,4	7,4	92,6
	De 5 a 7	6	6,3	6,3	98,9
	De 8 a 10	1	1,1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 7 y Gráfico 7): elaboración propia.

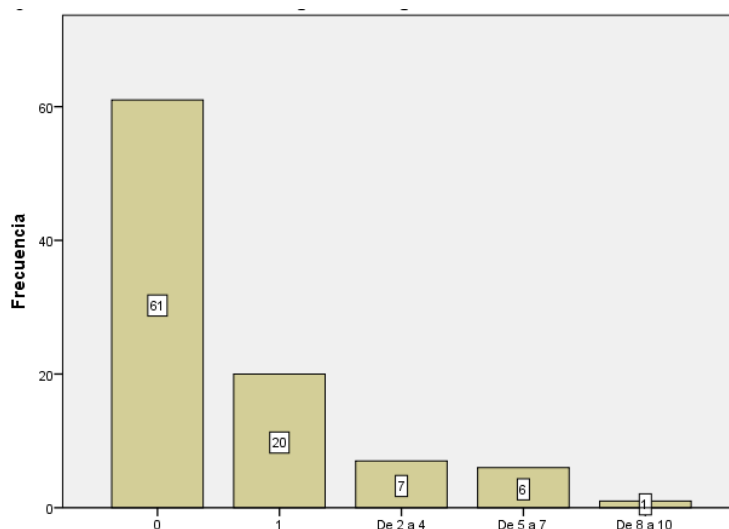


Ilustración 10 ¿Cuántas veces no ha sido ganador en una convocatoria CAS?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 61 servidores nos indican que **no** han dejado de ser elegidos como ganadores en una convocatoria CAS, 20 que **una sola vez sí** han dejado de ser elegidos, 7 **de 2 a 4 veces**, 6 **de 5 a 7 veces** y 1 **de 8 a 10 veces**. Lo que significaría que los servidores CAS, cuando postulan a una nueva convocatoria CAS tienen posibilidades en 1 de 2 de ser elegidos ganadores, lo cual es muy atractivo para los postulantes, sobre todo para los que se encuentren desempleados.

Tabla 10 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuánto tiempo cree usted que es recomendable mantenerse en un trabajo?

	Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De 1 a 2 años	13	13,7	13,7	13,7
De 3 a 5 años	72	75,8	75,8	89,5
De 6 a 10 años	8	8,4	8,4	97,9
Más de 10 años	1	1,1	1,1	98,9
Plazo indeterminado	1	1,1	1,1	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 8 y Gráfico 8): elaboración propia.

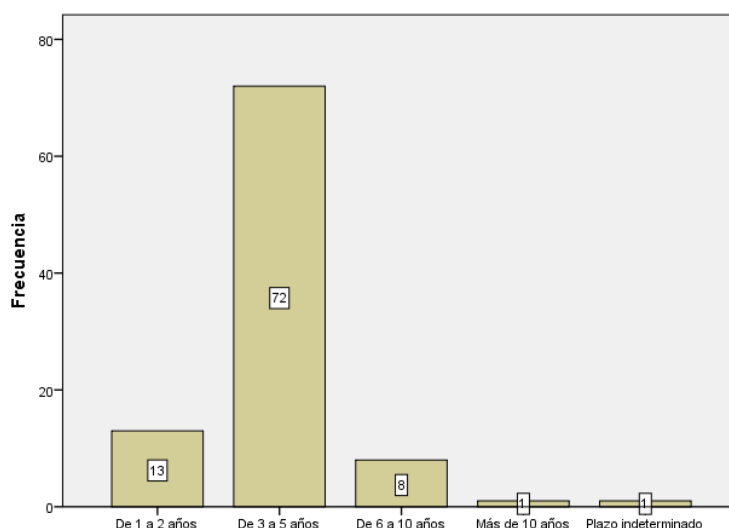


Ilustración 11 ¿Cuánto tiempo cree usted que es recomendable mantenerse en un trabajo?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 72 servidores nos indican que creen que el tiempo recomendable para mantenerse en un trabajo es **de 3 a 5 años**, 13 **de 1 a 2 años**, 8 **de 6 a 10 años**, 1 **más de 10 años**, y 1 **a plazo indeterminado**. Lo que significaría que el mayor número de servidores CAS, luego del segundo año de trabajo se convierten en candidatos reales para oportunidades de empleo, estarán pendientes de la oferta del mercado laboral y aumentarán la oferta del mercado de recursos humanos.

Tabla 11 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cómo calificaría la duración de todo el proceso de selección CAS en el MEF?

		Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy malo	3	3,2	3,2	3,2
	Malo	45	47,4	47,4	50,5
	Regular	16	16,8	16,8	67,4
	Bueno	30	31,6	31,6	98,9
	Muy bueno	1	1,1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 9 y Gráfico 9): elaboración propia.

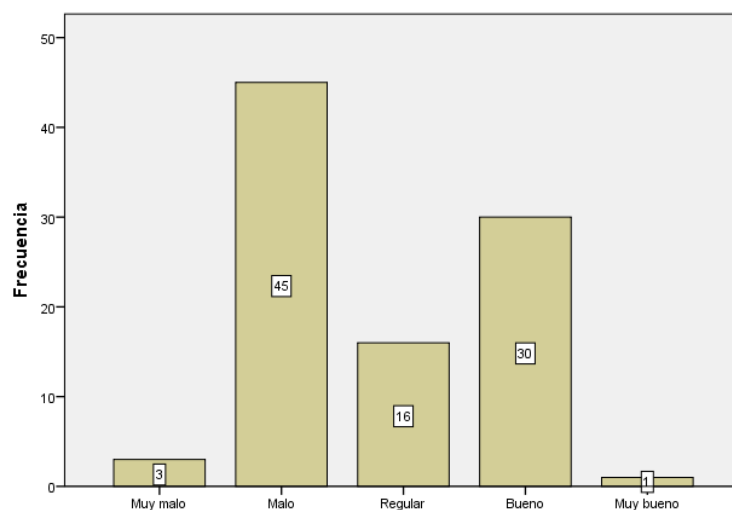


Ilustración 12 ¿Cómo calificaría la duración de todo el proceso de selección CAS en el Ministerio de Economía y Finanzas?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 45 servidores nos indican que la duración de todo el proceso CAS lo califican como **malo**, 30 como **bueno**, 16 como **regular**, 3 como **muy malo** y 1 como **muy bueno**. Lo que significaría que más del 50% de servidores CAS no están conformes con la duración de los procesos CAS y esto debería ser considerado por las entidades del sector público.

Tabla 12 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cómo calificaría a los procesos de selección CAS que incluyen pruebas de conocimiento en el MEF?

		Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy malo	1	1,1	1,1	1,1
	Malo	1	1,1	1,1	2,1
	Regular	23	24,2	24,2	26,3
	Bueno	66	69,5	69,5	95,8
	Muy bueno	4	4,2	4,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 10 y Gráfico 10): elaboración propia.

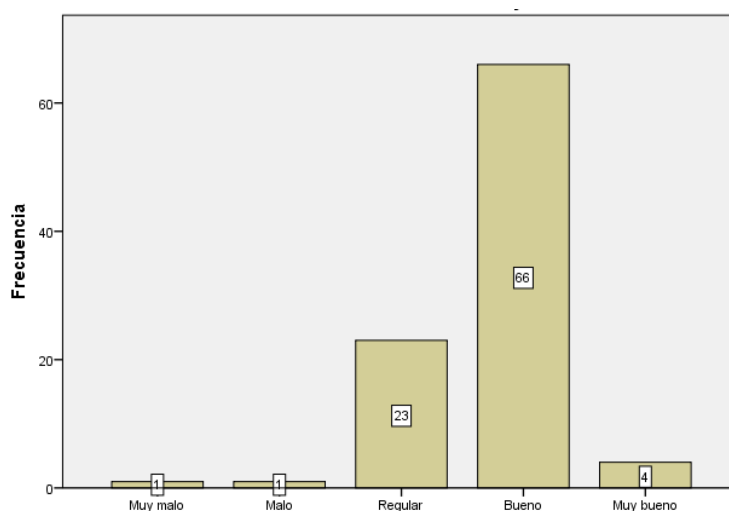


Ilustración 13 ¿Cómo calificaría a los procesos de selección CAS que incluyen pruebas de conocimiento en el Ministerio de Economía y Finanzas

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 66 servidores nos indican que los procesos CAS que incluyen pruebas de conocimiento lo califican como **bueno**, 23 como **regular**, 4 como **muy bueno**, 1 como **malo** y 1 como **muy malo**. Lo que significaría que más del 70% de servidores CAS están conformes con las pruebas de conocimiento que se incluyen en los procesos de selección CAS, lo cual asegura la objetividad y transparencia del caso.

Tabla 13 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cómo calificaría la política de selección de personal en el MEF?

		Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy malo	1	1,1	1,1	1,1
	Malo	2	2,1	2,1	3,2
	Regular	12	12,6	12,6	15,8
	Bueno	77	81,1	81,1	96,8
	Muy bueno	3	3,2	3,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 11 y Gráfico 11): elaboración propia.

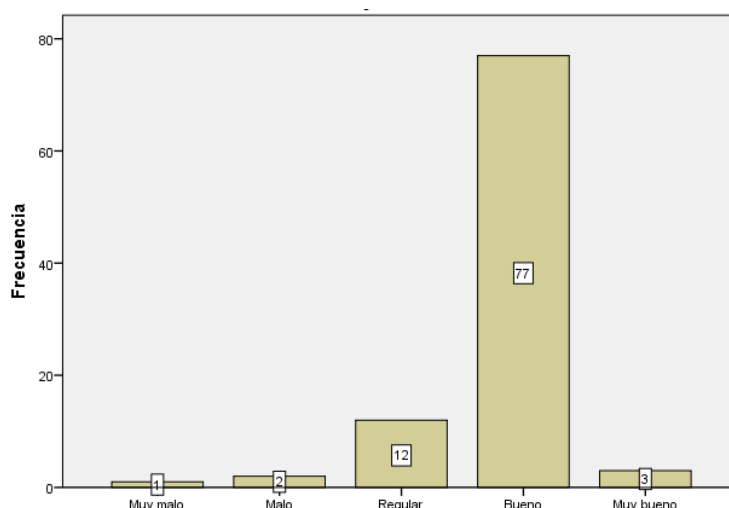


Ilustración 14 ¿Cómo calificaría la política de selección de personal en el Ministerio de Economía y Finanzas

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 77 servidores nos indican que la política de selección de personal la califican como **buena**, 12 como **regular**, 3 como **muy buena**, 2 como **mala** y 1 como **muy mala**. Lo que significaría que más del 80% de servidores CAS están conformes con la política de selección de personal, lo cual asegura que al tratarse de concursos públicos, sean llevados a cabo de manera abierta y transparente.

Tabla 14 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cómo calificaría que el proceso de selección de personal en el MEF sea tercerizado?

		Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy malo	4	4,2	4,2	4,2
	Malo	53	55,8	55,8	60,0
	Regular	6	6,3	6,3	66,3
	Bueno	30	31,6	31,6	97,9
	Muy bueno	2	2,1	2,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 12 y Gráfico 12): elaboración propia.

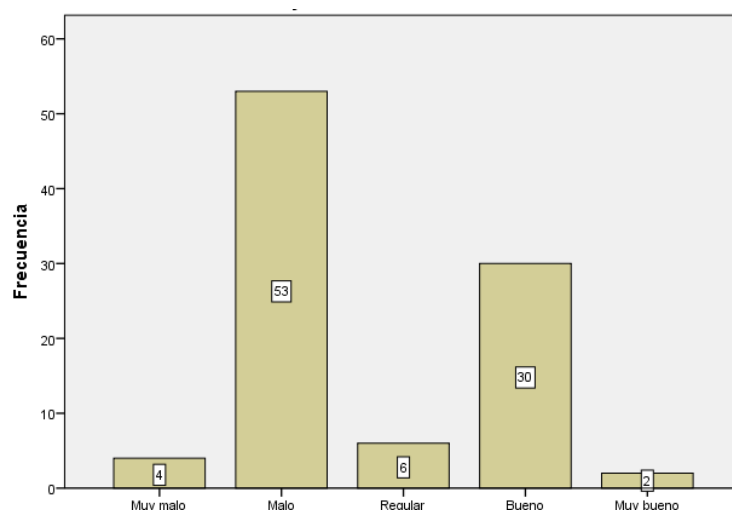


Ilustración 15 ¿Cómo calificaría que el proceso de selección de personal en el ministerio de Economía y Finanzas sea tercerizado?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 53 servidores nos indican que la tercerización del proceso de selección de personal la califican como **mala**, 30 como **buena**, 6 como **regular**, 4 como **muy mala** y 2 como **muy buena**. Lo que significaría que el 60% de servidores CAS no están conformes con la tercerización del proceso de selección de personal, toda vez que esto prolongaría la duración de dicho proceso.

Tabla 15 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cómo calificaría las bases de las convocatorias de CAS en el MEF?

		Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy malas	1	1,1	1,1	1,1
	Malas	2	2,1	2,1	3,2
	Regulares	8	8,4	8,4	11,6
	Buenas	73	76,8	76,8	88,4
	Muy buenas	11	11,6	11,6	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 13 y Gráfico 13): elaboración propia.

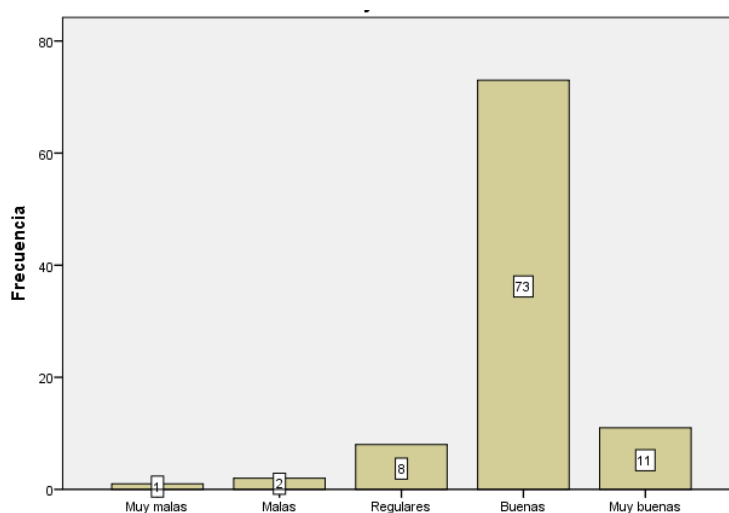


Ilustración 16 ¿Cómo calificaría las bases de las convocatorias de CAS en el Ministerio de Economía y Finanzas?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 73 servidores nos indican que las bases de las convocatorias CAS las califican como **buenas**, 11 como **muy buenas**, 8 como **regulares**, 2 como **malas** y 1 como **muy malas**. Lo que significaría que más del 85% de servidores CAS están conformes con las bases de las convocatorias CAS, lo cual es importante para asegurar el éxito de las mismas.

- b) Conocer si la rotación influye en la motivación del personal en el Ministerio de Economía y Finanzas.

Tabla 16 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuál cree usted que es el nivel de rotación de servidores en el sector público?

		Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bajo	1	1,1	1,1	1,1
	Bajo	2	2,1	2,1	3,2
	Normal	2	2,1	2,1	5,3
	Alto	77	81,1	81,1	86,3
	Muy alto	13	13,7	13,7	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 14 y Gráfico 14): elaboración propia.

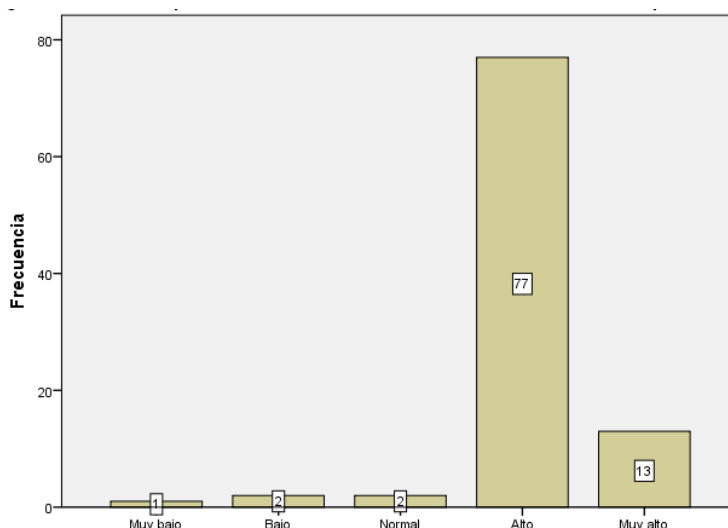


Ilustración 17 ¿Cuál cree usted que es el nivel de rotación de servidores en el sector público?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 77 servidores nos indican que creen que el nivel de rotación de servidores en el sector público es **alto**, 13 es **muy alto**, 2 es **normal**, 2 es **bajo** y 1 es **muy bajo**. Lo que significaría que más del 90% de servidores CAS creen que el nivel de rotación es mayor al normal, lo cual genera recarga de trabajo en las Oficinas de Recursos Humanos.

Tabla 17 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuál cree usted que es el nivel de rotación de servidores en el MEF?

		Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bajo	1	1,1	1,1	1,1
	Bajo	2	2,1	2,1	3,2
	Normal	2	2,1	2,1	5,3
	Alto	56	58,9	58,9	64,2
	Muy alto	34	35,8	35,8	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 15 y Gráfico 15): elaboración propia.

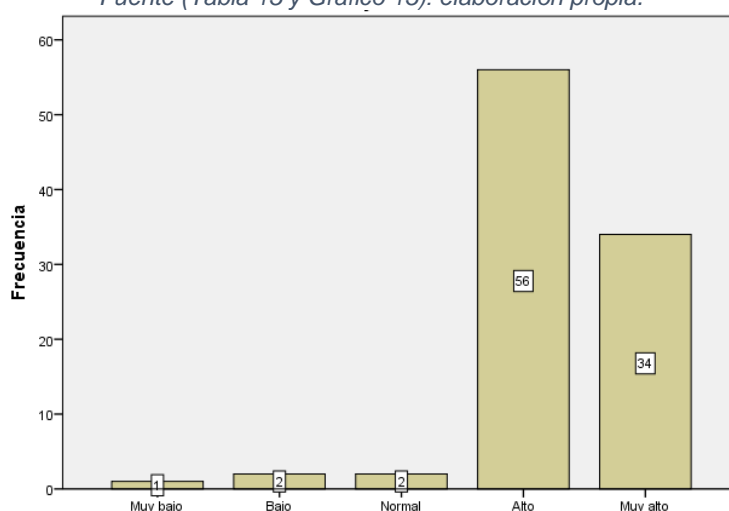


Ilustración 18 ¿Cuál cree usted que es el nivel de rotación de servidores en el Ministerio de Economía y Finanzas

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 56 servidores nos indican que creen que el nivel de rotación de servidores en el MEF es **alto**, 34 es **muy alto**, 2 es **normal**, 2 es **bajo** y 1 es **muy bajo**. Lo que significaría que más del 90% de servidores CAS creen que el nivel de rotación es mayor al normal, lo cual genera recarga de trabajo en la Oficina de Recursos Humanos del MEF.

Tabla 18 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuál cree usted que es el motivo de la alta rotación de servidores en el MEF?

	Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Aprendizaje de nuevos temas / nuevo retos	3	3,2	3,2	3,2
Cambio de ambiente	7	7,4	7,4	10,5
Mejora económica	73	76,8	76,8	87,4
No renovación de contrato por parte de la entidad	8	8,4	8,4	95,8
Otro	4	4,2	4,2	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 16 y Gráfico 16): elaboración propia.

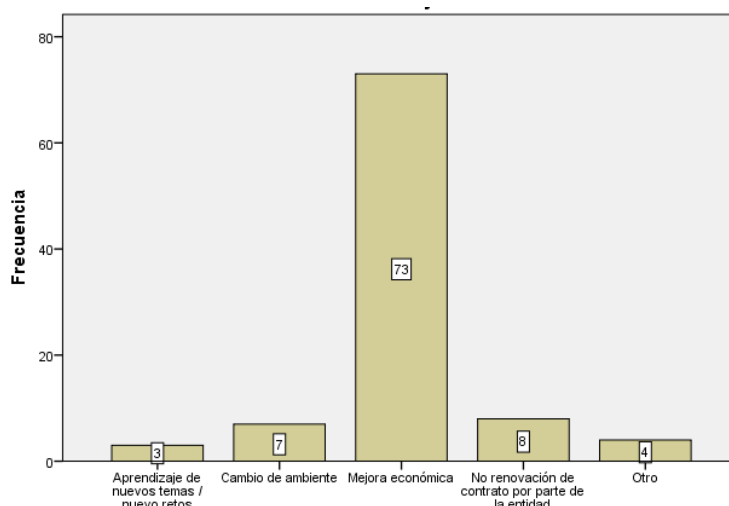


Ilustración 19 ¿Cuál cree usted que es el motivo de la alta rotación de servidores en el Ministerio de Economía y Finanzas?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 73 servidores nos indican que creen que el motivo de la alta rotación de servidores en el MEF es por **mejora económica**, 8 por **no renovación de contrato por parte de la entidad**, 7 por **cambio de ambiente**, 4 por **otro** y 3 por **aprendizaje de nuevos temas / nuevos retos**. Lo que significaría que el MEF debe evaluar como elevar la motivación de los servidores mediante planes de compensaciones y de incentivos.

Tabla 19 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre cuando algún compañero de su oficina en el MEF ha recibido su carta de no renovación o no prórroga, ¿cuál cree usted que fue el motivo de dicha carta?

		Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo rendimiento	5	5,3	5,3	5,3
	Falta administrativa	2	2,1	2,1	7,4
	Falta ética	3	3,2	3,2	10,5
	Injustificado	10	10,5	10,5	21,1
	No sabe / No opina	75	78,9	78,9	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 17 y Gráfico 17): elaboración propia.

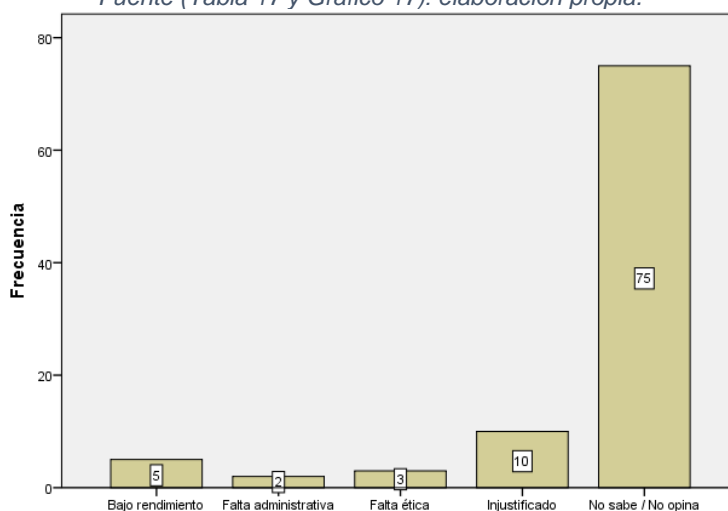


Ilustración 20 Cuando algún compañero de su oficina en el MEF ha recibido su carta de no renovación o no prórroga ¿Cuál cree usted que fue el motivo de dicha carta?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 75 servidores nos indican que **no sabe / no opina** sobre el motivo de la carta de no renovación o no prórroga recibida por algún compañero de oficina en el MEF, 10 creen que es **injustificado**, 5 que es **bajo rendimiento**, 3 que es **falta ética** y 2 que es **falta administrativa**. Lo que significaría que no puede asegurarse si los despidos de los servidores CAS en el MEF son motivados o no.

Tabla 20 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuántas veces ha participado como miembro de un Comité de Selección CAS?

		Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	5	5,3	5,3	5,3
	1	2	2,1	2,1	7,4
	De 2 a 4	67	70,5	70,5	77,9
	De 5 a 7	18	18,9	18,9	96,8
	De 8 a 10	3	3,2	3,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 18 y Gráfico 18): elaboración propia.

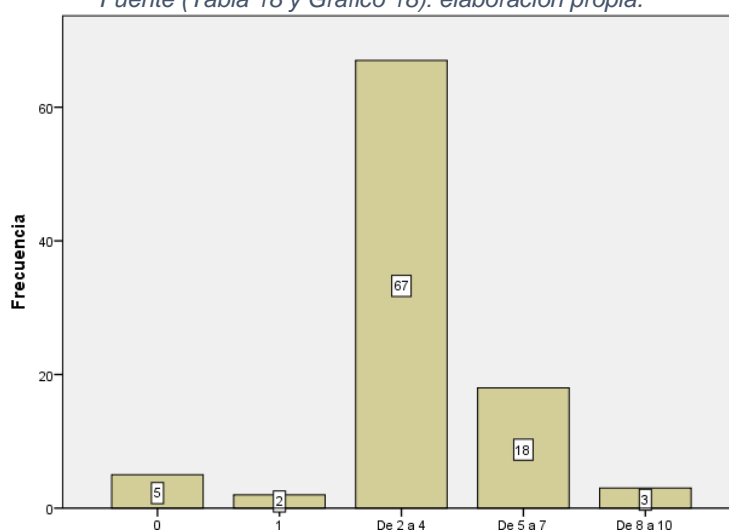


Ilustración 21 ¿Cuántas veces ha participado como miembro de un Comité de Selección CAS?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 67 servidores nos indican que han participado como miembro de un Comité de Selección CAS de **2 a 4 veces**, 18 de **5 a 7 veces**, 5 con **0 veces**, 3 de **8 a 10 veces** y 2 solo una vez. Lo que significaría que los servidores CAS del MEF, por lo general participan en los procesos de selección CAS, lo cual podría ser un factor motivacional al sentirse parte de la entidad.

Tabla 21 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre la pregunta precedente ¿cuál cree usted que fue o sería el nivel que le generó o le hubiera generado retraso con su trabajo diario?

		Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bajo	1	1,1	1,1	1,1
	Bajo	3	3,2	3,2	4,2
	Normal	11	11,6	11,6	15,8
	Alto	77	81,1	81,1	96,8
	Muy alto	3	3,2	3,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 19 y Gráfico 19): elaboración propia.

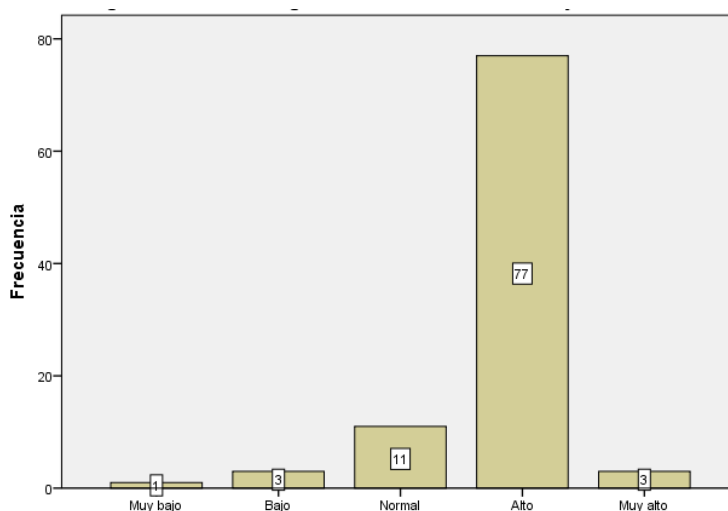


Ilustración 22 En relación a la pregunta precedente ¿Cuál cree usted que fue el nivel que le generó o le hubiera generado retraso con su trabajo diario?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 77 servidores nos indican que creen que dicha participación les generó o les hubiera generado un nivel **alto** de retraso con su trabajo diario, 11 como **normal**, 3 como **muy alto**, 3 como **bajo** y 1 como **muy bajo**. Lo que significaría que los servidores CAS del MEF, aún cuando para ellos el participar en los procesos de selección CAS podría ser un factor motivacional al sentirse parte de la entidad, se debe tener en consideración que esto no perjudique su desempeño laboral.

Tabla 22 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre de haber participado como miembro de un Comité de Selección CAS ¿Cuál fue su nivel de satisfacción de haber participado?

		Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No participé	5	5,3	5,3	5,3
	Bajo	5	5,3	5,3	10,5
	Normal	15	15,8	15,8	26,3
	Alto	67	70,5	70,5	96,8
	Muy alto	3	3,2	3,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 20 y Gráfico 20): elaboración propia.

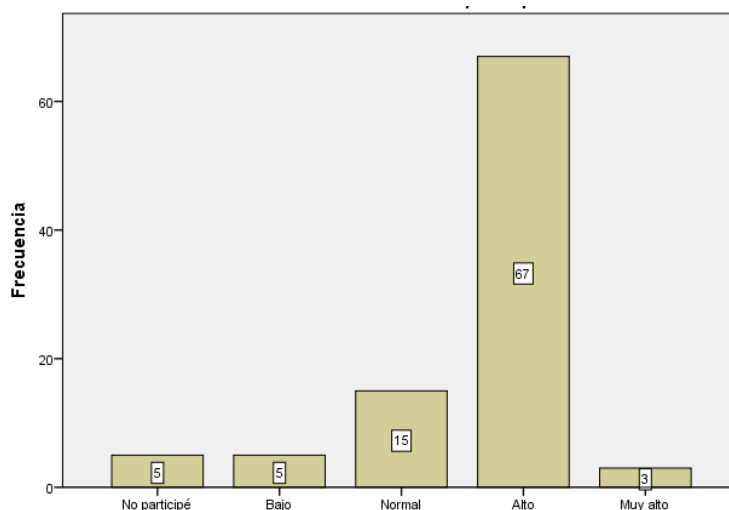


Ilustración 23 De haber participado como miembro de un comité de Selección CAS ¿Cuál fue su nivel de satisfacción de haber participado?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 67 servidores nos indican que su nivel de satisfacción de haber participado como miembro de un Comité de Selección CAS fue **alto**, 15 fue **normal**, 5 fue **bajo**, 5 **no participaron** y 3 fue **muy alto**. Lo que significaría que la mayoría de los servidores CAS del MEF se sienten satisfechos de participar en los procesos de selección CAS, lo cual podría ser un factor motivacional.

Tabla 23 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuál cree usted que es el nivel de la Oficina de Recursos Humanos de recarga de trabajo con la cantidad de convocatorias CAS que existen?

		Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bajo	1	1,1	1,1	1,1
	Bajo	2	2,1	2,1	3,2
	Normal	4	4,2	4,2	7,4
	Alto	71	74,7	74,7	82,1
	Muy alto	17	17,9	17,9	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 21 y Gráfico 21): elaboración propia.

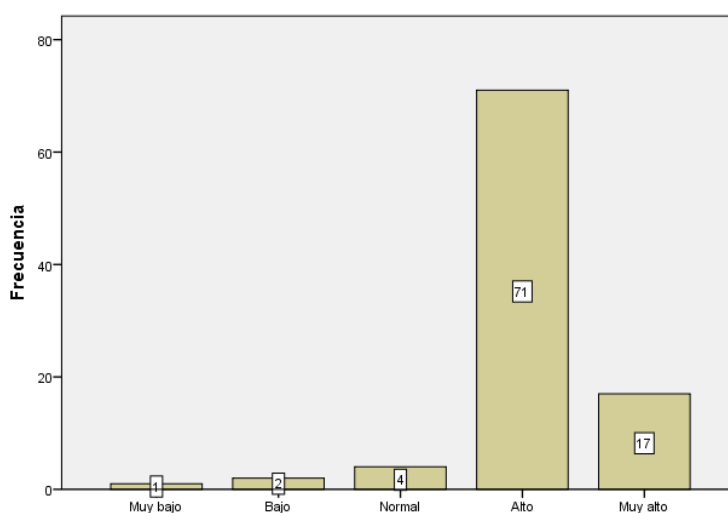


Ilustración 24 ¿Cuál cree usted que es el nivel de la Oficina de Recursos Humanos de recarga de trabajo con la cantidad de convocatorias CAS que existen?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 71 servidores nos indican que creen que es **alto** el nivel de recarga de trabajo de la Oficina de Recursos Humanos con la cantidad de convocatorias CAS que existen en el MEF, 17 que es **muy alto**, 4 que es **normal**, 2 que es **bajo** y 1 que es **muy bajo**. Lo que significaría que la Oficina de Recursos Humanos tiene complicaciones para llevar a cabo las convocatorias CAS y por ende debería reforzar al equipo encargado dichas convocatorias CAS, a fin que no se genere una desmotivación en ellos.

Tabla 24 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre en la Oficina de Recursos Humanos el equipo encargado de apoyar a los Comités de Selección de las convocatorias CAS está conformado por 3 servidores, ¿Cuál cree usted que es el tamaño ideal de dicho equipo para atender dicha demanda?

	Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 3	1	1,1	1,1	1,1
De 4 a 5	87	91,6	91,6	92,6
De 6 a 7	4	4,2	4,2	96,8
De 8 a 9	2	2,1	2,1	98,9
Más de 10	1	1,1	1,1	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 22 y Gráfico 22): elaboración propia.

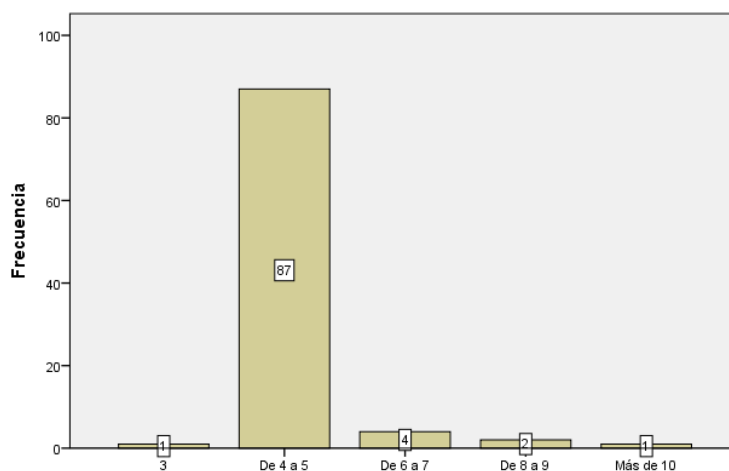


Ilustración 25 En la Oficina de Recursos Humanos el equipo encargado de apoyar a los Comités de Selección de las convocatorias CAS está conformado por 3 servidores ¿Cuál cree usted que es el tamaño ideal de dicho equipo para atender dicha demanda?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 87 servidores nos indican que creen que el tamaño ideal del equipo de ORH sería **de 4 a 5 servidores, 4 de 6 a 7 servidores, 2 de 8 a 9 servidores, 1 con más de 10 servidores y 1 con 3 servidores.** Lo que significaría, al igual que en la pregunta precedente, que la Oficina de Recursos Humanos tiene complicaciones durante las convocatorias CAS y por ende debería reforzar al equipo que participa en dichas convocatorias CAS, a fin que no se genere una desmotivación en ellos.

Tabla 25 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción relacionada a la pregunta precedente ¿cuál cree usted que es el nivel de motivación de dicho equipo?

		Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bajo	1	1,1	1,1	1,1
	Bajo	12	12,6	12,6	13,7
	Normal	42	44,2	44,2	57,9
	Alto	15	15,8	15,8	73,7
	Muy alto	25	26,3	26,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 23 y Gráfico 23): elaboración propia.

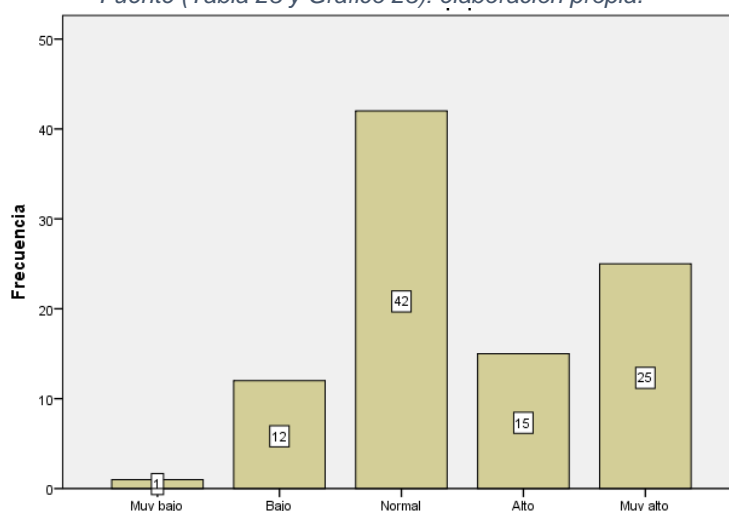


Ilustración 26 En relación a la pregunta precedente ¿Cuál cree usted que es el nivel de motivación de dicho equipo?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 42 servidores nos indican que creen que es **normal** el nivel de motivación de dicho equipo, 25 que es **muy alto**, 15 que es **alto**, 12 que es **bajo** y 1 que es **muy bajo**. Lo que significaría que la Oficina de Recursos Humanos aún cuando debería reforzar a dicho equipo, al existir una alta recarga de trabajo por la cantidad de convocatorias CAS, éste se siente motivado.

- c) Conocer si el desarrollo profesional influye en el clima laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas.

Tabla 26 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuántas veces se ha capacitado en los últimos tres (3) años?

	Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0	5	5,3	5,3	5,3
1	19	20,0	20,0	25,3
De 2 a 4	69	72,6	72,6	97,9
De 5 a 7	1	1,1	1,1	98,9
Más de 8	1	1,1	1,1	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 24 y Gráfico 24): elaboración propia.

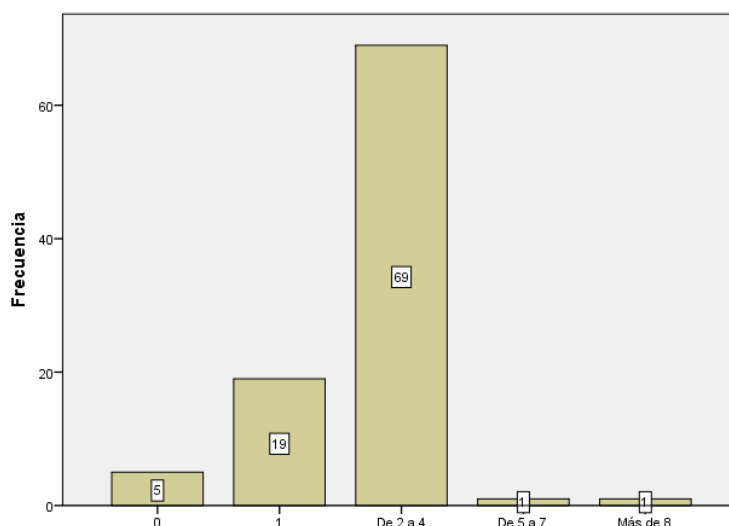


Ilustración 27 ¿Cuántas veces se ha capacitado en los últimos tres (3) años?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 69 servidores nos indican que se han capacitado en los último tres (3) años **de 2 a 4 veces**, 19 **una vez**, 5 con **0 veces**, 1 **de 5 a 7 veces** y 1 **más de 8 veces**. Lo que significaría que los servidores CAS, en su mayoría, están continuamente capacitándose para acceder a mejores opciones de desarrollo profesional.

Tabla 27 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción relacionada a la pregunta precedente, ¿quién asumió el costo de dichas capacitaciones?

		Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No aplica	5	5,3	5,3	5,3
	MEF	19	20,0	20,0	25,3
	El suscrito	63	66,3	66,3	91,6
	La familia	5	5,3	5,3	96,8
	Otro	3	3,2	3,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 25 y Gráfico 25): elaboración propia.

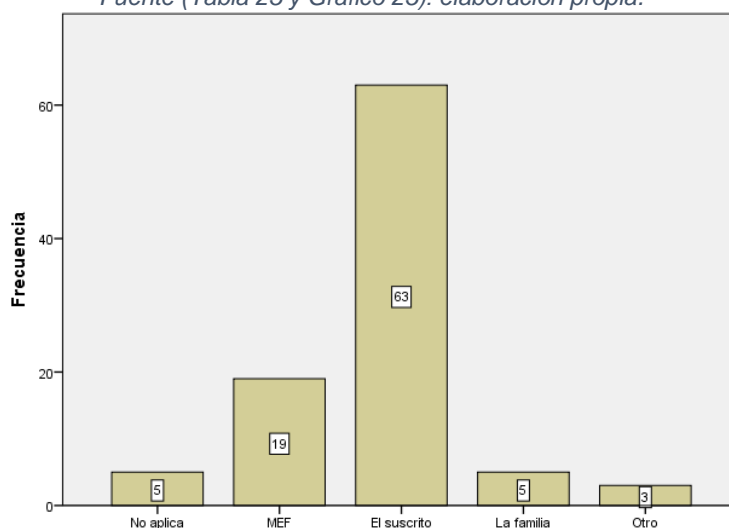


Ilustración 28 ¿Quién asumió el costo de dichas capacitaciones?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 63 servidores nos indican que **ellos mismos** asumieron el costo de dichas capacitaciones, 19 que fue el **MEF**, 5 **no se capacitaron**, 5 que fue **la familia** y 3 que fue **otro**. Lo que significaría que los mismos servidores CAS asumen el costo de sus capacitaciones, por ello es recomendable que el MEF los tenga en consideración al momento de la elaboración y aprobación del PDP anual, colaborando de esta manera para obtener un adecuado clima laboral.

Tabla 28 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre de no haberse capacitado en los últimos tres (3) años, ¿cuál fue el motivo que no le permitió capacitarse?

		Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No aplica	90	94,7	94,7	94,7
	Falta de disponibilidad de tiempo	2	2,1	2,1	96,8
	Motivos económicos	1	1,1	1,1	97,9
	Falta de interés	1	1,1	1,1	98,9
	Otro motivo	1	1,1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 26 y Gráfico 26): elaboración propia.

De no haberse capacitado en los últimos tres (3) años, ¿cuál fue el motivo que no le permitió capacitarse?

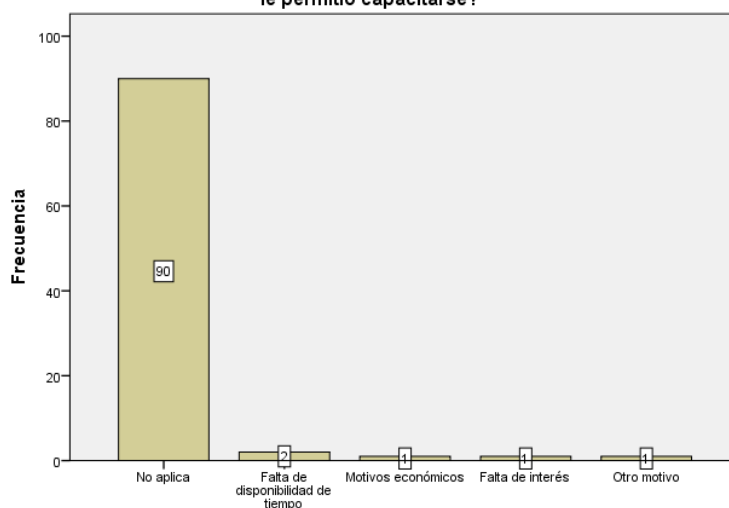


Ilustración 29 De no haberse capacitado en los últimos tres (3) años ¿Cuál fue el motivo que no le permitió capacitarse?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 90 servidores nos indican que **sí** se capacitaron, así que no responden esta pregunta, 2 por **falta de disponibilidad de tiempo**, 1 por **motivos económicos**, 1 por **falta de interés** y 1 por **otro motivo**. Lo que significaría que la mayoría de los pocos servidores CAS que no se capacitaron tal vez sí lo hubieran logrado si el MEF los hubiera apoyado, a fin de acceder a mejores opciones de desarrollo profesional y por ende, contribuyendo a la mejora del clima laboral.

Tabla 29 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cada cuánto tiempo cree usted que es recomendable capacitarse?

		Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2 veces al año	12	12,6	12,6	12,6
	1 vez al año	77	81,1	81,1	93,7
	Cada 2 años	4	4,2	4,2	97,9
	Cada 3 años	1	1,1	1,1	98,9
	Cada 4 años	1	1,1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 27 y Gráfico 27): elaboración propia.

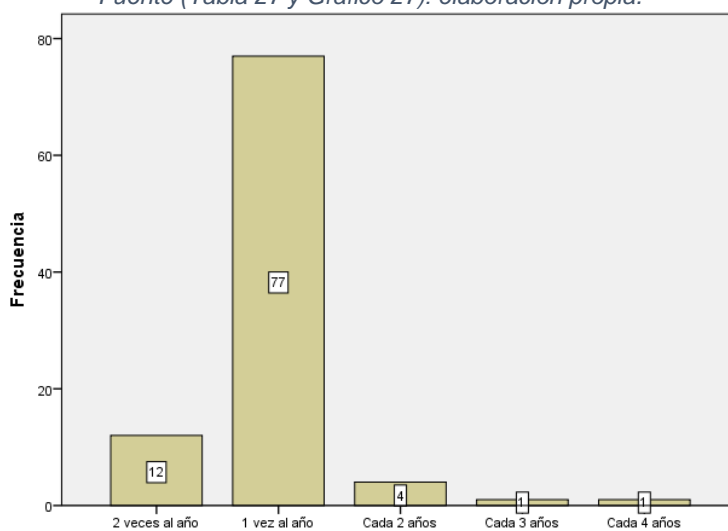


Ilustración 30 ¿Cada cuánto tiempo cree usted que e recomendable capacitarse?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 77 servidores nos indican que creen que es recomendable capacitarse **1 vez al año**, 12 de **2 veces al año**, 4 **cada 2 años**, 1 **cada 3 años** y 1 **cada 4 años**. Lo que significaría que para más del 80% de servidores CAS es importante capacitarse por lo menos 1 vez al año, a fin de acceder a mejores opciones de desarrollo profesional.

Tabla 30 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cómo calificaría el Plan de Desarrollo de Personas – PDP del Ministerio de Economía y Finanzas?

		Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bajo	3	3,2	3,2	3,2
	Bajo	2	2,1	2,1	5,3
	Normal	71	74,7	74,7	80,0
	Alto	11	11,6	11,6	91,6
	Muy alto	8	8,4	8,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 28 y Gráfico 28): elaboración propia.

¿Cómo calificaría el Plan de Desarrollo de Personas – PDP del Ministerio de Economía y Finanzas?

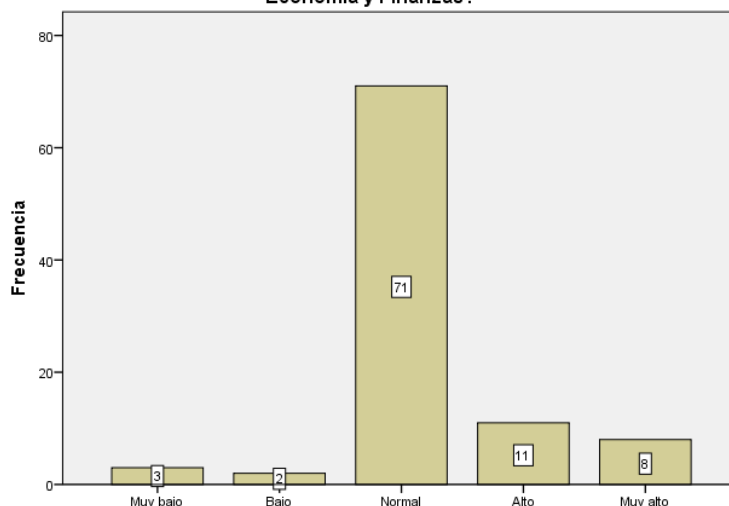


Ilustración 31 ¿Cómo calificaría el Plan de Desarrollo de Personas – PDP del Ministerio de Economía y Finanzas?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 71 servidores nos indican que calificarían el Plan de Desarrollo de Personas – PDP del MEF como **normal**, 11 como **alto**, 8 como **muy alto**, 3 como **muy bajo** y 2 como **bajo**. Lo que significaría que casi el 75% de servidores CAS califican el PDP del MEF ni bien ni mal, lo cual hace necesario que el MEF mejore su proceso de elaboración y aprobación del PDP anual, a fin que paralelamente sus servidores obtengan mayores opciones de desarrollo profesional y un adecuado

clima laboral.

Tabla 31 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuántas veces ha ascendido de puesto en el MEF?

		Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	80	84,2	84,2	84,2
	1	10	10,5	10,5	94,7
	2	1	1,1	1,1	95,8
	De 3 a 4	3	3,2	3,2	98,9
	Más de 5	1	1,1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 29 y Gráfico 29): elaboración propia.

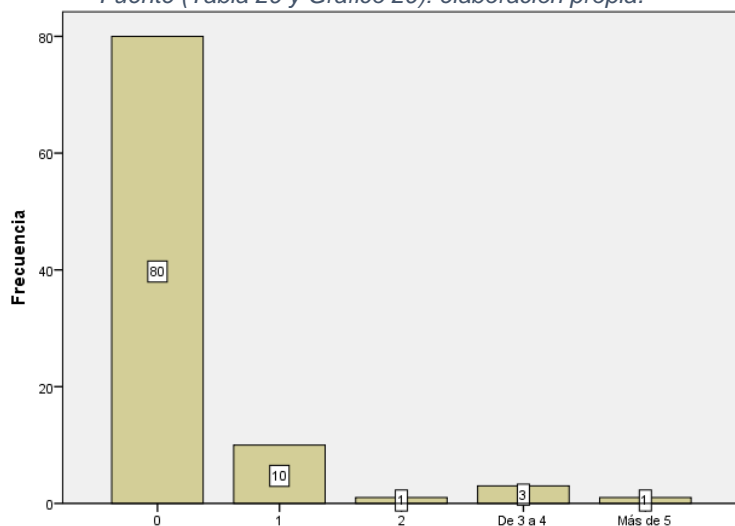


Ilustración 32 ¿Cuántas veces ha ascendido de puesto en el MEF?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 80 servidores nos indican que han ascendido de puesto en el MEF **0 veces**, 10 con **1 vez**, 3 **de 3 a 4 veces**, 1 con **2 veces** y 1 con **más de 5 veces**. Lo que significaría que casi el 85 % de servidores CAS no está teniendo acceso a mejorar su desarrollo profesional en el MEF, siendo necesario que la entidad diseñe e implemente un sistema de desarrollo profesional adecuado a la realidad actual.

Tabla 32 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuántas veces ha ascendido de puesto en el Sector Público?, sin incluir al MEF

	Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0	64	67,4	67,4	67,4
1	22	23,2	23,2	90,5
2	5	5,3	5,3	95,8
De 3 a 4	3	3,2	3,2	98,9
Más de 5	1	1,1	1,1	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 30 y Gráfico 30): elaboración propia.

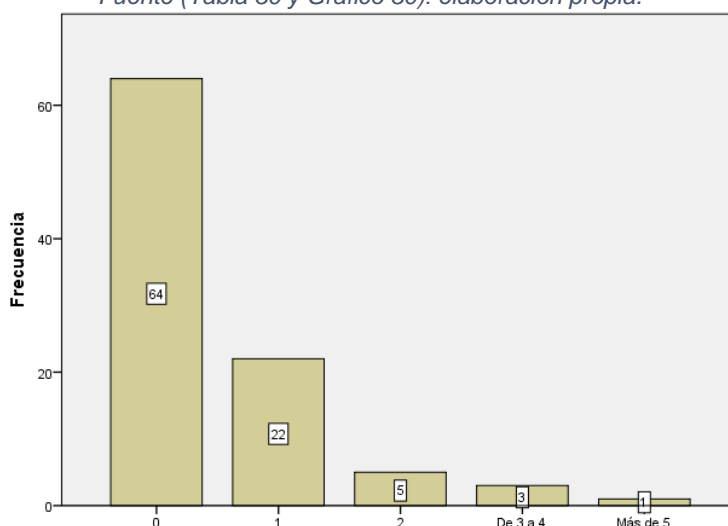


Ilustración 33 ¿Cuántas veces ha ascendido de puesto en el Sector Público?, sin incluir al MEF

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 64 servidores nos indican que han ascendido de puesto en el sector público sin incluir al MEF **0 veces**, 22 con **1 vez**, 5 con **2 veces**, 3 **de 3 a 4 veces** y 1 con **más de 5 veces**. Lo que significaría que más del 65 % de servidores CAS no está teniendo acceso a mejorar su desarrollo profesional en el sector público, siendo necesario que todo el aparato estatal diseñe e implemente sistemas de desarrollo profesional y para asegurar la eficacia de dichos programas, se deberían alterar las políticas de administración de sus recursos humanos.

Tabla 33 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuál cree que ha sido el motivo por el cual no ha ascendido más veces?

		Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Falta de consideración de la entidad	68	71,6	71,6	71,6
	Bajo desempeño laboral	1	1,1	1,1	72,6
	Cambio de trabajo	14	14,7	14,7	87,4
	Falta de presupuesto	8	8,4	8,4	95,8
	No sabe / no opina	4	4,2	4,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 31 y Gráfico 31): elaboración propia.

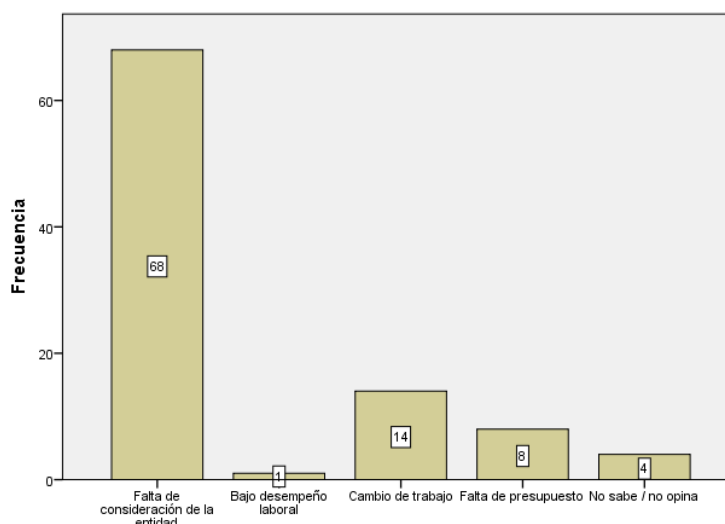


Ilustración 34 ¿Cuál cree que ha sido el motivo por el cual no ha ascendido más veces?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 68 servidores nos indican que creen que el motivo por el cual no han ascendido más veces es por **falta de consideración de la entidad**, 14 por **cambio de trabajo**, 8 por **falta de presupuesto**, 4 **no sabe / no opina** y 1 por **bajo desempeño laboral**. Lo que significaría que todo el sector público debe implementar políticas administrativas de recursos humanos, siendo uno de sus objetivos principales el satisfacer las necesidades de los servidores y de las organizaciones.

Tabla 34 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cuál cree usted que es el nivel de consideración del MEF hacia sus trabajadores?

		Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bajo	47	49,5	49,5	49,5
	Bajo	32	33,7	33,7	83,2
	Normal	14	14,7	14,7	97,9
	Muy alto	2	2,1	2,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 32 y Gráfico 32): elaboración propia.

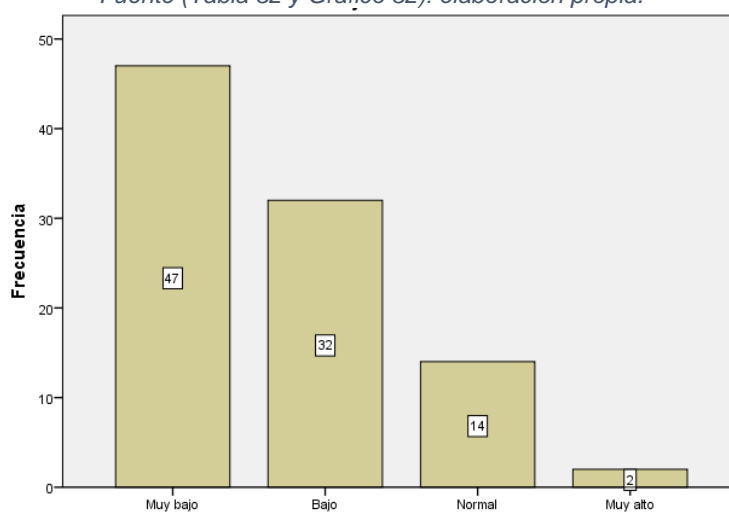


Ilustración 35 ¿Cuál cree usted que es el nivel de consideración del MEF hacia sus trabajadores?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 47 servidores nos indican que creen que el nivel de consideración del MEF hacia ellos es de **muy bajo**, 32 como **bajo**, 14 como **normal** y 2 como **muy alto**. Lo que significaría que más del 80% de servidores CAS no se sienten considerados por el MEF, siendo un gran factor negativo para el clima laboral de la entidad.

Tabla 35 Número y porcentaje de servidores del MEF, según su opción sobre ¿cómo calificaría el Clima Laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas?

		Servidores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bajo	45	47,4	47,4	47,4
	Bajo	35	36,8	36,8	84,2
	Normal	13	13,7	13,7	97,9
	Alto	1	1,1	1,1	98,9
	Muy alto	1	1,1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente (Tabla 33 y Gráfico 33): elaboración propia.

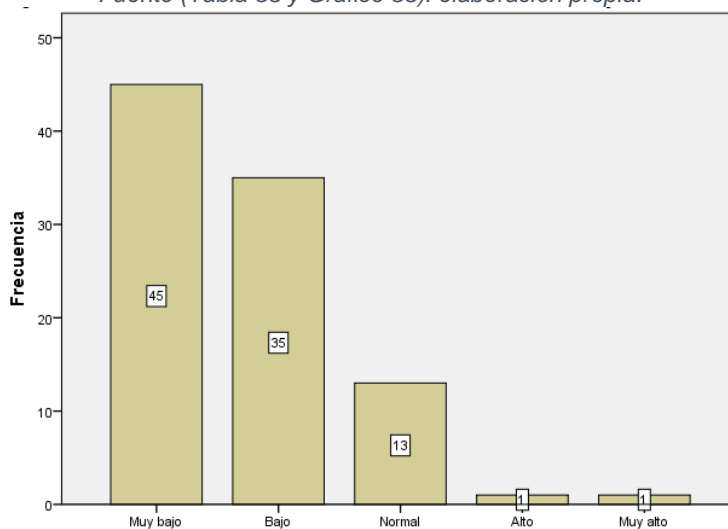


Ilustración 36 ¿Cómo calificaría el Clima Laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas?

Interpretación: El gráfico refleja que del total de la muestra, 45 servidores CAS nos indican que califican de **muy bajo** el clima laboral del MEF, 35 como **bajo**, 13 como **normal**, 1 como **alto** y 1 como **muy alto**. Lo que significaría que casi el 85% de servidores CAS califican negativamente el clima laboral del MEF, siendo necesario que el MEF mejore la percepción organizacional por parte de sus miembros, que finalmente influye en su comportamiento laboral diario.

5.2 Prueba de hipótesis

Hipótesis específica 1

H₀: Las oportunidades de empleo en el mercado laboral no influyen en el tiempo medio de duración en los procesos de selección en el Ministerio de Economía y Finanzas.

H₁: Las oportunidades de empleo en el mercado laboral influyen en el tiempo medio de duración en los procesos de selección en el Ministerio de Economía y Finanzas.

Tabla 36 Prueba de Hipótesis

		¿Cómo calificaría a los procesos de selección CAS que incluyen pruebas de conocimiento en el Ministerio de Economía y Finanzas?			¿Cómo calificaría la política de selección de personal en el Ministerio de Economía y Finanzas?			¿Cómo calificaría que el proceso de selección de personal en el Ministerio de Economía y Finanzas sea tercerizado?			¿Cómo calificaría las bases de las convocatorias de CAS en el Ministerio de Economía y Finanzas?		
		Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
En los últimos cinco años, ¿cuántas veces ha postulado a un trabajo?	Chi-cuadrado de Pearson	32,191	16	,009	69,394	16	,000	34,801	16	,004	35,000	16	,004
	Razón de verosimilitud	21,401	16	,164	23,557	16	,100	24,001	16	,089	18,132	16	,316
	Asociación lineal por lineal	,320	1	,571	1,779	1	,182	,029	1	,864	1,603	1	,205
	N de casos válidos	95			95			95			95		
¿Cuántas veces no ha sido elegido como ganador en una convocatoria CAS?	Chi-cuadrado de Pearson	29,719	16	,020	104,629	16	,000	36,388	16	,003	52,492	16	,000
	Razón de verosimilitud	14,473	16	,564	22,614	16	,124	18,050	16	,321	16,245	16	,436
	Asociación lineal por lineal	4,809	1	,028	,093	1	,761	,009	1	,923	,013	1	,910
	N de casos válidos	95			95			95			95		

Nivel de significación $\alpha = 0.05$

Estadístico de prueba: Chi-cuadrado de Pearson.

Decisión: si Sig < $\alpha = 0.05$, se rechaza H₀ y se acepta H₁

Conclusión: con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, que las oportunidades de empleo en el mercado laboral influyen en el tiempo medio de duración en los procesos de selección en el Ministerio de Economía y Finanzas.

Hipótesis específica 2

H₀: La rotación no influye en la motivación del personal en el Ministerio de Economía y Finanzas.

H₁: La rotación influye en la motivación del personal en el Ministerio de Economía y Finanzas.

Tabla 37 Prueba de Hipótesis

		En relación a la pregunta precedente ¿cuál cree usted que fue o sería el nivel que le generó o le hubiera generado retraso con su trabajo diario?			De haber participado como miembro de un Comité de Selección CAS ¿cuál fue su nivel de satisfacción de haber participado?			En relación a la pregunta precedente ¿cuál cree usted que es el nivel de motivación de dicho equipo?		
		Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
¿Cuál cree usted que es el nivel de rotación de servidores en el sector público?	Chi-cuadrado de Pearson	49,556	16	,000	27,235	16	,039	10,524	16	,838
	Razón de verosimilitud	11,881	16	,752	20,943	16	,181	10,224	16	,855
	Asociación lineal por lineal	1,276	1	,259	,013	1	,908	,021	1	,886
	N de casos válidos	95			95			95		
¿Cuál cree usted que es el nivel de rotación de servidores en el Ministerio de Economía y Finanzas?	Chi-cuadrado de Pearson	58,601	16	,000	27,701	16	,034	15,445	16	,492
	Razón de verosimilitud	22,854	16	,118	25,773	16	,057	14,780	16	,541
	Asociación lineal por lineal	5,687	1	,017	,314	1	,575	,410	1	,522
	N de casos válidos	95			95			95		
¿Cuál cree usted que es el motivo de la alta rotación de servidores en el Ministerio de Economía y Finanzas?	Chi-cuadrado de Pearson	27,481	16	,036	11,703	16	,764	32,960	16	,007
	Razón de verosimilitud	15,204	16	,510	11,873	16	,753	20,176	16	,212
	Asociación lineal por lineal	4,910	1	,027	1,086	1	,297	1,155	1	,283
	N de casos válidos	95			95			95		
¿Cuántas veces ha participado como miembro de un Comité de Selección CAS?	Chi-cuadrado de Pearson	29,404	16	,021	106,741	16	,000	29,444	16	,021
	Razón de verosimilitud	17,193	16	,373	46,328	16	,000	31,207	16	,013
	Asociación lineal por lineal	1,544	1	,214	30,782	1	,000	4,926	1	,026
	N de casos válidos	95			95			95		

Nivel de significación $\alpha = 0.05$

Estadístico de prueba: Chi-cuadrado de Pearson.

Decisión: si Sig < $\alpha = 0.05$, se rechaza H₀ y se acepta H₁

Conclusión: con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, que la rotación influye en la motivación del personal en el Ministerio de Economía y Finanzas.

Hipótesis específica 3

H₀: El desarrollo profesional no influye en el clima laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas.

H₁: El desarrollo profesional influye en el clima laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas.

Tabla 38 Prueba de Hipótesis

		¿Cuál cree usted que es el nivel de consideración del MEF hacia sus trabajadores?			¿Cómo calificaría el Clima Laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas?		
		Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
¿Cuántas veces se ha capacitado en los últimos tres (3) años?	Chi-cuadrado de Pearson	22,796	12	,030	32,750	16	,008
	Razón de verosimilitud	22,101	12	,036	34,839	16	,004
	Asociación lineal por lineal	1,951	1	,162	2,198	1	,138
	N de casos válidos	95			95		
¿Quién asumió el costo de dichas capacitaciones?	Chi-cuadrado de Pearson	22,802	12	,029	32,750	16	,008
	Razón de verosimilitud	23,834	12	,021	36,571	16	,002
	Asociación lineal por lineal	2,082	1	,149	2,345	1	,126
	N de casos válidos	95			95		
¿Cómo calificaría el Plan de Desarrollo de Personas – PDP del Ministerio de Economía y Finanzas?	Chi-cuadrado de Pearson	22,615	12	,031	39,771	16	,001
	Razón de verosimilitud	22,452	12	,033	36,308	16	,003
	Asociación lineal por lineal	4,448	1	,035	3,626	1	,057
	N de casos válidos	95			95		

Nivel de significación $\alpha = 0.05$

Estadístico de prueba: Chi-cuadrado de Pearson.

Decisión: si Sig < $\alpha = 0.05$, se rechaza H₀ y se acepta H₁

Conclusión: con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, que el desarrollo profesional influye en el clima laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la hipótesis alternativa específica que establece que existe influencia entre las oportunidades de empleo en el mercado laboral y el tiempo medio de duración en los procesos de selección en el Ministerio de Economía y Finanzas.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene (Uribe G. & Gómez R., 2005), quienes señalan que el énfasis en una u otra conducta por parte de la organización depende de la coyuntura del **mercado de trabajo**. De este modo, cuando existe escasez de empleo prevalecen las conductas selectivas sobre las atractivas, y lo contrario si la empresa encuentra dificultades para encontrar personal. Estas dos conductas de la empresa también pueden entrar en conflicto. Si la empresa trata de ser muy selectiva, aplicando **numerosas y complejas pruebas de selección** para obtener información muy detallada, puede perjudicar su capacidad para atraer candidatos. Igualmente, un mayor énfasis en la atracción de candidatos puede que se realice a costa de **un proceso de selección más selectivo**.

Ello es acorde con las investigaciones realizadas en el presente estudio.

- A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la hipótesis alternativa específica que establece que existe influencia entre la rotación y la motivación del personal del Ministerio de Economía y Finanzas.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene (Rincón, 2006) en su tesis de licenciatura, quien señala que las

investigaciones realizadas demuestran que la **rotación** de personal está influenciada por la **desmotivación** y la insatisfacción laboral puesto que en todos los ámbitos de la vida humana interviene la motivación como mecanismo para lograr objetivos y alcanzar metas, además las personas tienen necesidades que requieren más que dinero para satisfacerlas.

Ello es acorde con las investigaciones realizadas en el presente estudio.

- A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la hipótesis alternativa específica que establece que existe influencia entre el desarrollo profesional y el clima laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene (Bager Alcalá), quien señala que se ha comprobado que los cimientos de un buen **clima laboral** se relacionan con los siguientes parámetros: la calidad directiva, la satisfacción en el puesto de trabajo, la conciliación del trabajo con la vida familiar, **la carrera profesional** y, en menor medida, las prestaciones de tipo social.

La carrera profesional permite al empleado superar su reto profesional, tanto en el terreno del conocimiento como en el de su promoción. La empresa, en la medida de sus posibilidades, debe tener programas de formación, con el fin de profesionalizar a sus trabajadores y potenciar su capital intelectual. La formación supone una inversión, no un gasto.

Ello es acorde con las investigaciones realizadas en el presente estudio.

CONCLUSIONES

- La alta rotación del personal CAS influye en el plazo de atención de los requerimientos de contratación en el Ministerio de Economía y Finanzas, mediante la influencia de las oportunidades de empleo laboral, el desarrollo profesional y la misma rotación.
- Las oportunidades de empleo en el mercado laboral influyen fehacientemente en el tiempo medio de duración en los procesos de selección en el Ministerio de Economía y Finanzas, lo que permite obtener plazos óptimos de los procesos.
- La rotación influye en la motivación del personal en el Ministerio de Economía y Finanzas, lo que afecta positivamente en el cumplimiento de las metas asignadas.
- El desarrollo profesional influye en el clima laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas, lo que promueve un mejor desarrollo de las relaciones interpersonales.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el Ministerio de Economía y Finanzas pueda reforzar al equipo de la Oficina de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración del MEF, que atiende la alta cantidad de convocatorias CAS y de esta manera, pueda llevar a cabo los procesos de selección CAS en plazos menores a los 45 días calendarios, a fin que las diversas oficinas del MEF puedan contar con sus servidores CAS y cumplir con sus funciones diarias.
- Se recomienda que el Ministerio de Economía y Finanzas pueda mejorar sus procesos de selección, teniendo en cuenta la participación y dedicación de las personas, a fin que se refuerce la permanencia del personal en la organización y con ello disminuya la cantidad de las convocatorias CAS, y por ende también disminuya la recarga de trabajo del personal de la Oficina de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración del MEF que optimice los tiempos medios de los procesos.
- Se recomienda que el Ministerio de Economía y Finanzas pueda mejorar su política de recursos humanos, con la finalidad de que motive al personal lo que afecta positivamente en el cumplimiento de las metas asignadas.
- Se recomienda que el Ministerio de Economía y Finanzas pueda mejorar el proceso de elaboración y aprobación de su Plan de Desarrollo de Personas (PDP), el cual tenga en cuenta las necesidades reales de capacitación de los servidores CAS, quienes percibirán o experimentarán que el MEF sí los considera como parte importante de la entidad y con ello se generará la mejora del clima laboral.

BIBLIOGRAFÍA

075-2008-PCM, D. S. (2008 y 2011). Reglamento del Decreto Legislativo 1057 y su modificatoria mediante Decreto Supremo N° 065-2011-PCM.

Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR. (2016). Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH "Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos - MPP".

Ayala Villegas, S. (s.f.). *Administración de Recursos Humanos*.

Baguer Alcalá, Á. (s.f.). *Blog de Ángel Baguer Alcalá*. Obtenido de <http://angelbaguer.com/post/42496130016/los-cimientos-de-un-buen-clima-laboral>

Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (14va. ed.). México: Cengage Learning Editores.

Chiang Vera, M., Martín Rodrigo, J., & Núñez Partido, A. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* (Vols. 2 de Biblioteca Comillas, Economía). Madrid: Universidad Pontificia Comillas c/ Universidad Comillas.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta. ed.). Colombia: McGRAW-HILL Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera Edición ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos - Enfoque Latinoamericano* (5ta. ed.). México: Pearson.

Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena* 3.

- García Santillán, A., & Edel Navarro, R. (2008). *El Capital Humano en las Organizaciones*. Electrónica.
- Maristany, J. (1994). *Motivación - Claves para una empresa exitosa*. Buenos Aires - Argentina: Layetana Ediciones.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (2da. ed.). México: Pearson.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana* (Vol. 52 de Educación Hoy). (1. Narcea Ediciones, Ed.)
- Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (5ta. actualizada ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Reyna Palomo, C., & Hernández Iruegas, F. (s.f.). *Recursos Humanos: La Importancia de la Motivación e Incentivos para los trabajadores*.
- Rincón, P. (2006). Motivación laboral como herramienta clave evitar la rotación de personal en las empresas de servicios de la ciudad de Morelia. México.
- Robbins, S. (s.f.). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica* (Séptima Edición ed.). Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Rodríguez M., D. (1998). *Diagnóstico Organizacional* (Séptima Edición ed.). Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Sallent, A. S. (1996). *Cómo motivar al profesorado* (Vol. 5 de Curso de formación para equipos directivos. Serie Cuadernos). Ministerio de Educación.
- Schneider, B. (2006). *Resiliencia: Cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad*. Grupo Editorial Norma.
- Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (11va. ed.). International Thomson

Editores.

Uribe G., J. I., & Gómez R., L. M. (Junio de 2005). Serie: Documentos Laborales y Ocupacionales. 33. Bogotá, Colombia: Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano.

ANEXOS

Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y SUBVARIABLES	INDICADORES
<p>Problema Central:</p> <p>¿De qué manera la alta rotación del personal CAS influye en el plazo de atención de los requerimientos de contratación en el Ministerio de Economía y Finanzas?</p> <p>Problemas secundarios:</p> <p>a) ¿De qué manera las oportunidades de empleo en el mercado laboral influyen en el tiempo medio de duración en procesos de selección en el Ministerio de Economía y Finanzas?</p> <p>b) ¿De qué manera la rotación influye en la motivación del personal en el Ministerio de Economía y Finanzas?</p> <p>c) ¿En qué medida el desarrollo profesional influye en el clima laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Conocer si la alta rotación del personal CAS influye en el plazo de atención de los requerimientos de contratación en el Ministerio de Economía y Finanzas.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>a) Conocer si las oportunidades de empleo en el mercado laboral influyen en el tiempo medio de duración en los procesos de selección en el Ministerio de Economía y Finanzas.</p> <p>b) Conocer si la rotación influye en la motivación del personal en el Ministerio de Economía y Finanzas.</p> <p>c) Conocer si el desarrollo profesional influye en el clima laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas.</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>La alta rotación del personal CAS influye en el plazo de atención de los requerimientos de contratación en el Ministerio de Economía y Finanzas.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>a) Las oportunidades de empleo en el mercado laboral influyen en el tiempo medio de duración en los procesos de selección en el Ministerio de Economía y Finanzas.</p> <p>b) La rotación influye en la motivación del personal en el Ministerio de Economía y Finanzas.</p> <p>c) El desarrollo profesional influye en el clima laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas.</p>	<p>Identificación de Variables.</p> <p>V. Independiente:</p> <p>X = Alta rotación</p> <p>V. Dependiente:</p> <p>Y = Plazo de atención</p>	<p>V. Independiente:</p> <p>a) Oportunidades de empleo en el mercado laboral</p> <p>b) Rotación</p> <p>c) Desarrollo profesional</p> <p>V. Dependiente:</p> <p>a) Tiempo medio de duración en procesos de selección</p> <p>b) Motivación del personal</p> <p>c) Clima laboral</p>

- Cuestionario

Conocer si las oportunidades de empleo en el mercado laboral influyen en el tiempo medio de duración en los procesos de selección en el Ministerio de Economía y Finanzas.

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
1	¿Cuántas veces ha postulado a un trabajo en los últimos cinco años? 1: 1 vez / 2: de 2 a 4 veces / 3: de 5 a 7 veces / 4: de 8 a 10 veces / 5: más de 10 veces.	1	2	3	4	5
2	¿Cuál fue el motivo por el cuál usted postuló a un trabajo? 1: cambio de ambiente / 2: mejora económica / 3: nuevos conocimientos / 4: reinserción / 5: otros.	1	2	3	4	5
3	¿Cuántas veces ha postulado a una convocatoria distinta al CAS? 1: 0 veces / 2: 1 vez / 3: de 2 a 4 veces / 4: de 5 a 7 veces / 5: de 8 a 10 veces.	1	2	3	4	5
4	¿Cuántas veces no ha sido elegido como ganador en una convocatoria CAS? 1: 0 veces / 2: 1 vez / 3: de 2 a 4 veces / 4: de 5 a 7 veces / 5: de 8 a 10 veces.	1	2	3	4	5
5	¿Cuánto tiempo cree usted que es recomendable mantenerse en un trabajo? (en años) 1: de 1 a 2 / 2: de 3 a 5 / 3: de 6 a 10 / 4: más de 10 / 5: plazo indeterminado.	1	2	3	4	5
6	¿Cómo calificaría la duración de todo el proceso de selección CAS en el MEF? 1: muy malo / 2: malo / 3: regular / 4: bueno / 5: muy bueno.	1	2	3	4	5
7	¿Cómo calificaría a los procesos de selección CAS que incluyen pruebas de conocimiento en el MEF? 1: muy malo / 2: malo / 3: regular / 4: bueno / 5: muy bueno.	1	2	3	4	5
8	¿Cómo calificaría la política de selección de personal en el MEF? 1: muy malo / 2: malo / 3: regular / 4: bueno / 5: muy bueno.	1	2	3	4	5
9	¿Cómo calificaría que el proceso de selección de personal en el MEF sea tercerizado? 1: muy malo / 2: malo / 3: regular / 4: bueno / 5: muy bueno.	1	2	3	4	5
10	¿Cómo calificaría las bases de las convocatorias de CAS en el MEF? 1: muy malas / 2: malas / 3: regulares / 4: buenas / 5: muy buenas.	1	2	3	4	5

Conocer si la rotación influye en la motivación del personal en el Ministerio de Economía y Finanzas.

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
		1	2	3	4	5
11	¿Cuál cree usted que es el nivel de rotación de servidores en el sector público? 1: muy bajo / 2: bajo / 3: normal / 4: alto / 5: muy alto.	1	2	3	4	5
12	¿Cuál cree usted que es el nivel de rotación de servidores en el MEF? 1: muy bajo / 2: bajo / 3: normal / 4: alto / 5: muy alto.	1	2	3	4	5
13	¿Cuál cree usted que es el motivo de la alta rotación de servidores en el MEF? 1: aprendizaje de nuevos temas y nuevos retos / 2: cambio de ambiente / 3: mejora económica / 4: no renovación de contrato por parte de la entidad / 5: otro.	1	2	3	4	5
14	Cuando algún compañero de su oficina en el MEF ha recibido su carta de no renovación o no prórroga, ¿cuál cree usted que fue el motivo de dicha carta? 1: bajo rendimiento / 2: falta administrativa / 3: falta ética / 4: injustificado / 5: no sabe o no opina.	1	2	3	4	5
15	¿Cuántas veces ha participado como miembro de un Comité de Selección CAS? 1: 0 veces / 2: 1 vez / 3: de 2 a 4 veces / 4: de 5 a 7 veces / 5: de 8 a 10 veces.	1	2	3	4	5
16	En relación a la pregunta precedente, ¿cuál cree usted que fue o sería el nivel que le generó o le hubiera generado retraso con su trabajo diario? 1: muy bajo / 2: bajo / 3: normal / 4: alto / 5: muy alto.	1	2	3	4	5
17	En relación a la pregunta 15, ¿cuál fue su nivel de satisfacción de haber participado? 1: no participé / 2: bajo / 3: normal / 4: alto / 5: muy alto.	1	2	3	4	5
18	¿Cuál cree usted que es el nivel de la Oficina de RRHH de recarga de trabajo con la cantidad de convocatorias CAS que existen? 1: muy bajo / 2: bajo / 3: normal / 4: alto / 5: muy alto.	1	2	3	4	5
19	En la Oficina de RRHH el equipo encargado de apoyar a los Comités de Selección de las convocatorias CAS está conformado por 3 servidores, ¿cuál cree usted que es el tamaño ideal de dicho equipo para atender dicha demanda? 1: 3 / 2: de 4 a 5 / 3: de 6 a 7 / 4: de 8 a 9 / 5: más de 10.	1	2	3	4	5
20	En relación a la pregunta precedente, ¿cuál cree usted que es el nivel de motivación de dicho equipo? 1: muy bajo / 2: bajo / 3: normal / 4: alto / 5: muy alto.	1	2	3	4	5

Conocer si el desarrollo profesional influye en el clima laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas.

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
		1	2	3	4	5
21	¿Cuántas veces se ha capacitado en los últimos 3 años? 1: 0 veces / 2: 1 vez / 3: de 2 a 4 veces / 4: de 5 a 7 veces / 5: más de 8 veces.	1	2	3	4	5
22	En relación a la pregunta precedente, ¿quién asumió el costo de dichas capacitaciones? 1: no aplica / 2: MEF / 3: el suscrito / 4: la familia / 5: otro.	1	2	3	4	5
23	De no haberse capacitado en los últimos 3 años, ¿cuál fue el motivo que no le permitió capacitarse? 1: no aplica / 2: falta de disponibilidad de tiempo / 3: motivos económicos / 4: falta de interés / 5: otro motivo.	1	2	3	4	5
24	¿Cada cuánto tiempo cree usted que es recomendable capacitarse? (en años) 1: 2 veces / 2: 1 vez / 3: cada 2 / 4: cada 3 / 5: cada 4.	1	2	3	4	5
25	¿Cómo calificaría el Plan de Desarrollo de Personas – PDP del MEF? 1: muy bajo / 2: bajo / 3: normal / 4: alto / 5: muy alto.	1	2	3	4	5
26	¿Cuántas veces ha ascendido de puesto en el MEF? 1: 0 veces / 2: 1 vez / 3: 2 veces / 4: de 3 a 4 veces / 5: más de 5 veces.	1	2	3	4	5
27	¿Cuántas veces ha ascendido de puesto en el Sector Público? (sin incluir al MEF) 1: 0 veces / 2: 1 vez / 3: 2 veces / 4: de 3 a 4 veces / 5: más de 5 veces.	1	2	3	4	5
28	¿Cuál cree que ha sido el motivo por el cual no ha ascendido más veces? 1: falta de consideración de la entidad / 2: bajo desempeño laboral / 3: cambio de trabajo / 4: falta de presupuesto / 5: no sabe o no opina.	1	2	3	4	5
29	¿Cuál cree usted que es el nivel de consideración del MEF hacia sus trabajadores? 1: muy bajo / 2: bajo / 3: normal / 4: alto / 5: muy alto.	1	2	3	4	5
30	¿Cómo calificaría el clima laboral en el MEF? 1: muy bajo / 2: bajo / 3: normal / 4: alto / 5: muy alto.	1	2	3	4	5

Formato Perfil del Puesto



FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Órgano o unidad orgánica: _____
 Denominación del puesto: _____
 Nombre del puesto: _____
 Dependencia jerárquica lineal: _____
 Dependencia funcional: _____
 Puestos a su cargo: _____

MISIÓN DEL PUESTO

FUNCIONES DEL PUESTO

1	_____
2	_____
3	_____
4	_____
5	_____
6	_____
7	_____
8	_____
9	_____

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

Coordinaciones Externas

FORMACIÓN ACADÉMICA

<p>A.) Nivel Educativo</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Incompleta</th> <th>Completa</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> Primaria</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Secundaria</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Universitario</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Incompleta	Completa	<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto</p> <table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Egresado(a)</td> <td><input type="checkbox"/> Titulado</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Bachiller</td> <td></td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura</td> <td></td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Maestría</td> <td></td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado</td> <td></td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Doctorado</td> <td></td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado</td> <td></td> <td>_____</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> Egresado(a)	<input type="checkbox"/> Titulado	_____	<input type="checkbox"/> Bachiller		_____	<input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura		_____	<input type="checkbox"/> Maestría		_____	<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado		_____	<input type="checkbox"/> Doctorado		_____	<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado		_____	<p>C.) ¿Se requiere Colegiatura?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p> <p>¿Requiere habilitación profesional?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>
	Incompleta	Completa																																							
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																							
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																							
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																							
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																							
<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																							
<input type="checkbox"/> Egresado(a)	<input type="checkbox"/> Titulado	_____																																							
<input type="checkbox"/> Bachiller		_____																																							
<input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura		_____																																							
<input type="checkbox"/> Maestría		_____																																							
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado		_____																																							
<input type="checkbox"/> Doctorado		_____																																							
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado		_____																																							

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentadora) :

--

B.) Cursos y Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso deben tener no menos de 12 horas de capacitación y los programas de especialización no menos de 90 horas.

--

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos (Word; Open Office)				
Hojas de cálculo (Excel; OpenCalc, etc.)				
Programa de presentaciones (Power (Otros)				

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés				
.....				
.....				
Observaciones.-				

EXPERIENCIA**Experiencia general**

Indique la **cantidad total de años de experiencia laboral**; ya sea en el sector público o privado.

--

Experiencia específica

A. Indique el tiempo de **experiencia requerida para el puesto** en la función o la materia:

--

B. En base a la experiencia requerida para el puesto (**parte A**), señale el tiempo requerido en el **sector público**:

--

C. Marque el **nivel mínimo de puesto** que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional
 Auxiliar o Asistente
 Analista
 Especialista
 Supervisor/ Coordinador
 Jefe de Área o Dpto.
 Gerente o Director

* Mencione otros aspectos **complementarios** sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.

--

NACIONALIDAD

¿Se requiere nacionalidad peruana? SÍ NO

Anote el sustento:

--

HABILIDADES O COMPETENCIAS

--

- Modelo de Bases de Convocatorias CAS

BASES

PROCESO CAS N° 296-2016-EF/43.02

**CONVOCATORIA PARA LA CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA
DE SERVICIOS DE
"ANALISTA EN ADUANAS"**

PROCESO CAS N° 296-2016-EF/43.02

GENERALIDADES

- 1. Objeto de la Convocatoria:** Contratar los servicios de **ANALISTA EN ADUANAS**.
- 2. Cantidad:** Uno (01).
- 3. Dependencia, unidad orgánica y/o área solicitante:** Defensoría del Contribuyente y Usuario Aduanero.
- 4. Dependencia encargada de realizar el proceso de contratación:** Oficina de Recursos Humanos.
- 5. Base Legal:**
 - a. Decreto Legislativo N° 1057, que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios.
 - b. Reglamento del Decreto Legislativo N° 1057 que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios, Decreto Supremo N° 075-2008-PCM, modificado por Decreto Supremo N° 065-2011-PCM.
 - c. Ley N° 29849, Ley que establece la eliminación progresiva del Régimen Especial del Decreto Legislativo 1057 y otorga Derechos Laborales.
 - d. Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
 - e. Ley Anual de Presupuesto del Sector Público.
 - f. Resolución Ministerial N° 816-2011-EF/43.
 - g. Las demás disposiciones que regulen el Contrato Administrativo de Servicios.

PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS	DETALLE
Formación académica, Grado académico y/o Nivel de estudio	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Título Profesional en Derecho.</i>
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Cursos y/o programas de especialización en aduanas, derecho aduanero, derecho tributario, derecho administrativo conocimientos afines a las temáticas de controversia.</i> ○ <i>Procesador de textos (Word, Open Office Write, etc.), Hoja de cálculo (Excel, OpenCalc, etc.) y Programa de presentación (Power Point, Prezi, etc.), todos con nivel de dominio básico.</i> ○ <i>Conocimiento en Derecho aduanero, derecho tributario, derecho administrativo o conocimientos afines a las temáticas controversia. (*)</i>
Experiencia Laboral	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Tres (03) años de experiencia general.</i> ○ <i>Tres (03) años de experiencia en materia aduanera en el Sector Público o Privado.</i> ○ <i>Tres (03) años de experiencia en aduanas, derecho aduanero, derecho tributario con nivel mínimo de Asistente en el Sector Público o Privado.</i>
Otros	¿Se requiere nacionalidad peruana? <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No

Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Análisis</i> ○ <i>Organización de Información</i> ○ <i>Razonamiento lógico.</i> ○ <i>Redacción.</i> ○ <i>Vocación de Servicio.</i>
---------------------	---

(*) No necesita documentación sustentatoria, toda vez que será evaluado en la Prueba de Conocimiento.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO Y/O CARGO

El Contratado prestará servicios de **ANALISTA EN ADUANAS**, desarrollando las siguientes actividades:

- *Atender y hacer seguimiento de las quejas y sugerencias en asuntos aduaneros presentadas por los administrados relativas a las Administraciones Tributarias y el Tribunal Fiscal para su solución.*
- *Gestionar la atención de quejas y sugerencias en asuntos aduaneros presentadas por los administrados con los funcionarios y servidores de las Administraciones Tributarias.*
- *Elaborar informes técnicos relativos a asuntos aduaneros.*
- *Brindar asistencia al administrado en el conocimiento de sus derechos y obligaciones como usuario aduanero.*
- *Procesar y analizar la casuística para identificar los temas vertidos en las recomendaciones que emita la Defensoría en materia aduanera que se ejecuten.*
- *Informar sobre casuística atípica en asuntos aduaneros para las soluciones y derivaciones correspondientes.*
- *Recopilar, revisar y analizar la jurisprudencia administrativa y constitucional en asuntos aduaneros para remitir información actualizada a las áreas usuarias.*
- *Analizar las modificaciones normativas en asuntos aduaneros.*
- *Las demás funciones que le asigne el Defensor del Contribuyente y Usuario Aduanero.*

CONDICIONES ESENCIALES DEL CONTRATO

CONDICIONES	DETALLE
Lugar de prestación del Servicio	Jirón Junín 319 – Cercado de Lima.
Duración del Contrato	Hasta el 31 de diciembre de 2016.
Remuneración mensual	S/ 6,000.00 (Seis Mil y 00/100 soles). Incluyen los montos y afiliaciones de Ley, así como toda deducción aplicable al trabajador.
Otras condiciones esenciales	No tener impedimentos para contratar con el Estado. No tener antecedentes judiciales, policiales, penales o de proceso de determinación de responsabilidades. No tener sanción por falta administrativa vigente.
	Para la suscripción del contrato deberá presentar copia autenticada por el Secretario General del Centro Superior de Estudios de origen. En caso que los estudios se hayan realizado fuera del país, deberá presentar copia autenticada por el Ministerio de Relaciones Exteriores o la acreditación ante el Registro de Servir.

CRONOGRAMA Y ETAPAS DEL PROCESO

ETAPAS DEL PROCESO		CRONOGRAMA	RESPONSABLE
1	Aprobación de la Convocatoria.	31 de agosto de 2016	OGA
2	Publicación del proceso en el Servicio Nacional del Empleo.	Del 31 de agosto de 2016 al 13 de setiembre de 2016	MINTRA
CONVOCATORIA			
3	Publicación de la Convocatoria en Web del MEF y Registro de Postulantes.	Del 14 de setiembre de 2016 al 20 de setiembre de 2016	COMISIÓN / OGTI
4	Presentación de Hoja de Vida documentada.	21 de setiembre de 2016	POSTULANTE
SELECCIÓN			
5	Evaluación de la Hoja de Vida.	Entre el 22 de setiembre de 2016 y 28 de setiembre de 2016	COMISIÓN
6	Publicación de resultados de la Evaluación de la Hoja de Vida en la Web del MEF.	29 de setiembre de 2016	COMISIÓN / OGTI
7	Prueba de Conocimientos.	30 de setiembre de 2016	COMISIÓN
8	Publicación de los resultados de la Prueba de Conocimientos.	03 de octubre de 2016	COMISIÓN / OGTI
9	Entrevista Personal.	Entre el 04 de octubre de 2016 y 05 de octubre de 2016	COMISIÓN
10	Publicación del Resultado final en la Web y en la vitrina de Transparencia Informativa de la Oficina de Comunicaciones del MEF.	Al día siguiente de la entrevista personal	COMISIÓN / OGTI
SUSCRIPCIÓN Y REGISTRO DE CONTRATO			
11	Suscripción y Registro del Contrato.	Desde el día siguiente de la publicación del resultado final hasta el quinto día hábil	ORH

FACTORES DE EVALUACIÓN

Los factores de evaluación dentro del proceso de selección tendrán los siguientes puntajes:

EVALUACIONES	PESO	PUNT. MIN.	PUNT. MAX.
EVALUACIÓN DE LA HOJA DE VIDA	30%	20	30
1. Formación académica			10
2. Experiencia			15
3. Capacitación			5
PRUEBA DE CONOCIMIENTOS	50%	32	50
ENTREVISTA PERSONAL	20%	13	20
1. Dominio Temático			6
2. Capacidad Analítica			6
3. Facilidad de Comunicación			5
4. Ética y Competencias			3
PUNTAJE TOTAL	100%	65	100

DE LA CALIFICACIÓN

Cada Etapa de Evaluación es eliminatoria, debiendo el postulante alcanzar el puntaje mínimo aprobatorio señalado para pasar a la siguiente etapa.

El proceso de selección se llevará a cabo a través del Comité designado por la Oficina General de Administración.

1. Estudios de Especialización

Los programas de especialización y diplomados son programas de formación orientados a desarrollar determinadas habilidades y/o competencias en el campo profesional y laboral, con no menos de **90 horas de duración** (por tanto los certificados deben indicar el número de horas lectivas, para ser tomados en cuenta).

2. Cursos

Los cursos deben ser en materias específicas afines a las funciones principales del puesto, con no menos de **12 horas de duración** (por tanto los certificados deben indicar el número de horas lectivas, para ser tomados en cuenta). Esto incluye cualquier modalidad de capacitación: cursos, talleres, seminarios, conferencias, entre otros.

3. Experiencia Laboral

Para aquellos puestos donde se requiere formación técnica o universitaria, el tiempo de experiencia se contará desde el momento de egreso de la formación correspondiente, lo que incluye también las prácticas profesionales, **por tal motivo deberá adjuntar la constancia de egreso correspondiente.**

Para los casos donde no se requiere formación técnica y/o profesional (solo primaria o secundaria), se contará cualquier experiencia laboral.

En ninguno de los casos, se considerarán las prácticas pre profesionales u otras modalidades formativas, a excepción de las prácticas profesionales.

DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR

Las personas que desean postular, deberán considerar las precisiones descritas a continuación:

1. Registrarse en el Portal Institucional del Ministerio de Economía y Finanzas (**de carácter obligatorio**). De no realizarse dicho registro, el Currículum Vitae presentado será considerado **NO ADMITIDO** al proceso de selección.

Es preciso señalar, que podrán postular y presentar su Hoja de Vida documentada a UN SOLO Proceso CAS del N° 291 al 296, de lo contrario su propuesta NO SERÁ ADMITIDA, quedando automáticamente DESCALIFICADO del proceso de selección.

2. Presentar los formatos siguientes, que deberán ser descargados al momento de registrarse como **POSTULANTE**, luego impresos debidamente llenados, sin enmendaduras, firmados y con huella digital en original, de lo contrario la documentación presentada quedará **DESCALIFICADA**:

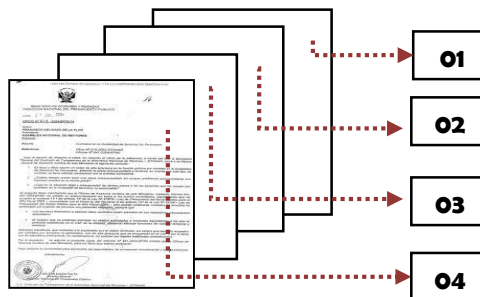
- | | | | |
|---|-------------|---|--|
| a | Anexo N° 01 | : | Contenido de Hoja de Vida. |
| b | Anexo N° 02 | : | Declaración Jurada de actividades o funciones efectuadas. |
| c | Anexo N° 03 | : | Declaración Jurada de no tener inhabilitación vigente según RNSDD. |
| d | Anexo N° 04 | : | Declaración Jurada de no tener deudas por concepto de alimentos. |
| e | Anexo N° 05 | : | Declaración Jurada de Nepotismo (D.S. N°034-2005-PCM). |
| f | Anexo N° 06 | : | Declaración Jurada de antecedentes policiales, penales y de buena salud. |

La información consignada en los Anexos N° 02, 03, 04, 05 y 06 tienen carácter de **Declaración Jurada**, siendo el **POSTULANTE** responsable de la información consignada en dichos documentos y sometiéndose al procedimiento de fiscalización posterior que lleve a cabo la entidad.

3. El postulante presentará la documentación sustentatoria en el orden que señala el Formato del Anexo N° 01 Contenido de Hoja de Vida (I. Datos Personales, II. Estudios realizados y III. Cursos y/o Estudios de Especialización y/o Diplomados). Dicha documentación deberá satisfacer todos los requisitos indicados en el Perfil del Puesto, caso contrario será considerado como **NO APTO**.

En el contenido de los Anexos N° 01 y 02, el postulante deberá señalar el N° de Folio que contiene la documentación que sustente el requisito señalado en el Perfil del Puesto.

4. La documentación en su totalidad (**incluyendo la copia del DNI y los Anexos 01, 02, 03, 04, 05 y 06**), deberá estar debidamente **FOLIADA** en número, comenzando por el último documento. **No se foliará el reverso o la cara vuelta de las hojas ya foliadas, tampoco se deberá utilizar a continuación de la numeración para cada folio, letras del abecedario o cifras como 1º, 1B, 1 Bis, o los términos "bis" o "tris"**. De no encontrarse los documentos foliados de acuerdo a lo antes indicado, asimismo, de encontrarse documentos foliados con lápiz o no foliados o rectificadas, el postulante quedará **DESCALIFICADO** del proceso de selección.

Modelo de Foliación:

1. El cumplimiento de los **REQUISITOS INDICADOS EN EL PERFIL DEL PUESTO**, deberán ser **ACREDITADOS ÚNICAMENTE** con copias simples de Diplomas, Constancias de Estudios realizados, Certificados de Trabajo y/o Constancias Laborales.

Casos especiales:

- Para acreditar tiempo de experiencia mediante Resolución Ministerial por designación o similar, deberá presentarse tanto la Resolución de inicio de designación, como la de cese del mismo.
 - Para acreditar habilitación de colegiatura (en caso de ser requerido en el Perfil del Puesto), deberá presentar copia del **Certificado de Habilitación** del colegio profesional correspondiente.
2. Adjuntar **fotocopia legible** del **Documento Nacional de Identidad – DNI vigente**, caso contrario el postulante quedará **DESCALIFICADO** del proceso de selección.
 3. El Currículum Vitae presentado no será devuelto al postulante.
 4. La recepción de las Hojas de Vida documentadas será desde las 08:30 hasta las 16:30 horas en un **sobre cerrado, en las fechas establecidas según cronograma y estará dirigido al Ministerio de Economía y Finanzas en Jr. Junín N° 319 - Lima**, con atención a la Oficina de Recursos Humanos, conforme al siguiente detalle:

<p>Señores MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS Oficina de Recursos Humanos - OGA</p> <p>PROCESO DE CONTRATACIÓN CAS N° xxxx -2016-EF/43.02</p> <p>OBJETO DE LA CONVOCATORIA:</p> <p>APELLIDOS: NOMBRES: DNI: DOMICILIO: TELÉFONOS: CORREO ELECTRÓNICO:</p> <p>NÚMERO DE FOLIOS PRESENTADOS: _____</p>
--

DE LA DECLARATORIA DE DESIERTO O DE LA CANCELACIÓN DEL PROCESO**1. Declaratoria de Desierto del proceso de selección:**

El proceso de selección puede ser declarado Desierto en alguno de los supuestos siguientes:

Cuando no se presenta ningún postulante al proceso de selección.

Cuando ninguno de los postulantes cumple con los requisitos mínimos.

Cuando habiendo cumplido los requisitos mínimos, ninguno de los postulantes obtiene puntaje mínimo aprobatorio en cualquiera de las etapas de la evaluación del proceso de selección.

2. Cancelación del proceso de selección:

El proceso de selección puede ser cancelado, sin que sea responsabilidad de la entidad, en cualquiera de los supuestos siguientes:

Cuando desaparece la necesidad del servicio de la entidad con posterioridad al inicio del proceso.

Por restricciones presupuestales.

Otros supuestos debidamente justificados.

DE LAS BONIFICACIONES

Se otorgará una bonificación del 10% sobre el puntaje obtenido en la Etapa de Entrevista Personal, a los postulantes que hayan acreditado ser Licenciados de las Fuerzas Armadas, de conformidad con la Ley 29248 y su Reglamento.

Asimismo, las personas con discapacidad que cumplan con los requisitos para el cargo y hayan obtenido un puntaje aprobatorio, obtendrán una bonificación del 15% del puntaje final obtenido, según Ley 28164, Ley que modifica diversos artículos de la Ley 27050 – Ley de personas con Discapacidad. Deberán acreditar con la Certificación expedida por CONADIS.

OFICINA DE RECURSOS HUMANOS
Oficina General de Administración

ANEXO Nº 01**FORMATO DE HOJA DE VIDA****I. DATOS PERSONALES:**

_____/_____/_____
 Nombres / Apellido Paterno / Apellido Materno

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:

_____/_____/_____
 Lugar día mes año

ESTADO CIVIL: _____

NACIONALIDAD: _____

DOCUMENTO DE IDENTIDAD (vigente): DNI PASAPORTE Nº _____

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES - RUC Nº _____

DIRECCIÓN DOMICILIARIA (marcar con una "x" el tipo):

 Avenida/Calle/Jirón Nº Dpto. / Int.

URBANIZACIÓN: _____

DISTRITO: _____

PROVINCIA: _____

DEPARTAMENTO: _____

TELÉFONO: _____/_____

CELULAR: _____/_____

CORREO ELECTRÓNICO: _____@_____

COLEGIO PROFESIONAL: _____

REGISTRO Nº: _____

PERSONA CON DISCAPACIDAD: SÍ NO Nº _____

Si la respuesta es afirmativa, indicar el Nº de inscripción en el registro nacional de las personas con discapacidad.

LICENCIADO DE LAS FUERZAS ARMADAS: SÍ NO

Si la respuesta es afirmativa, adjuntar fotocopia simple del documento oficial emitido por la autoridad competente que acredite su condición de licenciado.

ESTUDIOS REALIZADOS

La información a proporcionar en el siguiente cuadro deberá ser precisa, **debiéndose adjuntar los documentos que sustenten lo informado** (fotocopia simple).

TÍTULO O GRADO	CENTRO DE ESTUDIOS	ESPECIALIDAD	FECHA DE EXPEDICIÓN DEL TÍTULO	CIUDAD / PAÍS	Nº FOLIO
			(Mes / Año)		
DOCTORADO					
MAESTRÍA					
TÍTULO PROFESIONAL TÉCNICO O UNIVERSITARIO					
BACHILLER / EGRESADO					
ESTUDIOS TÉCNICOS (computación, idiomas entre otros)					

(Puede insertar más filas si así lo requiere).

CURSOS Y/O ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN Y/O DIPLOMADO:

Nº	NOMBRE DEL CURSO Y/O ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN Y/O DIPLOMADO	CENTRO DE ESTUDIOS	FECHA INICIO	FECHA FIN	FECHA DE EXPEDICIÓN DEL TÍTULO (Mes / Año)	CIUDAD / PAÍS	F
1º							
2º							
3º							
4º							

(Puede insertar más filas si así lo requiere).

Declaro, que la información proporcionada es veraz y exacta, y, en caso sea necesario, autorizo su investigación. Me someto a las verificaciones que el Ministerio de Economía y Finanzas tenga a bien realizar, y a las acciones correspondientes que se deriven de ella.

APELLIDOS Y NOMBRES:
DNI:
FECHA:



Huella Digital

 Firma

ANEXO N° 02**DECLARACIÓN JURADA**

(Actividades o Funciones efectuadas)

Yo,, identificado
 (a) con DNI N°, declaro bajo juramento que durante el tiempo de mi EXPERIENCIA
 LABORAL, la cual ha sido acreditada mediante documentos adjuntos, **efectué las ACTIVIDADES
 o FUNCIONES siguientes:**

a) Experiencia general:

Detallar en el cuadro siguiente los trabajos que califican la experiencia requerida.

N°	Nombre de la Entidad o Empresa	Cargo desempeñado	Fecha de Inicio (mes/año)	Fecha de culminación (mes/año)	Tiempo en el cargo	N° FOLIO
1						
<u>Actividades o funciones realizadas:</u>						
2						
<u>Actividades o funciones realizadas:</u>						
3						
<u>Actividades o funciones realizadas:</u>						
4						
<u>Actividades o funciones realizadas:</u>						

(Puede insertar más filas si así lo requiere).

a) Experiencia específica en la función o la materia:

Detallar en el cuadro siguiente los trabajos que califican la experiencia requerida.

Nº	Nombre de la Entidad o Empresa	Cargo desempeñado	Fecha de Inicio (mes/año)	Fecha de culminación (mes/año)	Tiempo en el cargo	Nº FOLIO
1						
<u>Actividades o funciones realizadas:</u>						
2						
<u>Actividades o funciones realizadas:</u>						
3						
<u>Actividades o funciones realizadas:</u>						
4						
<u>Actividades o funciones realizadas:</u>						

(Puede insertar más filas si así lo requiere).

En el caso de haber realizado consultorías o trabajos en forma paralela, se considerará el periodo cronológico de mayor duración.

b) Experiencia en el sector público (en base a la experiencia requerida para el puesto señalada en la parte b):

Detallar en el cuadro siguiente los trabajos que califican la experiencia requerida.

Nº	Nombre de la Entidad o Empresa	Cargo desempeñado	Fecha de Inicio (mes/año)	Fecha de culminación (mes/año)	Tiempo en el cargo	Nº FOLIO
1						

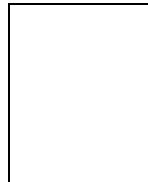
<u>Actividades o funciones realizadas:</u>						
2						
<u>Actividades o funciones realizadas:</u>						
3						
<u>Actividades o funciones realizadas:</u>						
4						
<u>Actividades o funciones realizadas:</u>						

(Puede insertar más filas si así lo requiere).

En el caso de haber realizado consultorías o trabajos en forma paralela, se considerará el periodo cronológico de mayor duración.

Declaro, que la información proporcionada es veraz y exacta, y, en caso sea necesario, autorizo su investigación. Me someto a las verificaciones que el Ministerio de Economía y Finanzas tenga a bien realizar, y a las acciones correspondientes que se deriven de ella.

Lugar y fecha,.....



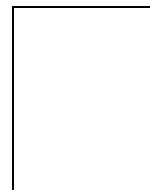
Huella Digital

Firma

ANEXO N° 03**DECLARACIÓN JURADA DE NO TENER INHABILITACIÓN VIGENTE SEGÚN RNSDD**

Por la presente, yo , identificado/a con DNI N° , declaro bajo juramento no tener inhabilitación vigente para prestar servicios al Estado, conforme al REGISTRO NACIONAL DE SANCIONES DE DESTITUCIÓN Y DESPIDO - RNSDD (*)

Lugar y fecha,.....



Huella Digital

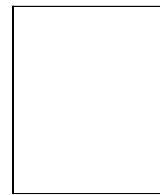
Firma

(*) Mediante Resolución Ministerial 017-2007-PCM, publicado el 20 de enero de 2007, se aprobó la **“Directiva para el uso, registro y consulta del Sistema Electrónico del Registro Nacional de Sanciones de Destitución y Despido – RNSDD”**. En ella se establece la obligación de realizar consulta o constatar que ningún candidato se encuentre inhabilitado para ejercer función pública conforme al RNSDD, respecto de los procesos de nombramiento, designación, elección, contratación laboral o de locación de servicios. Asimismo, aquellos candidatos que se encuentren con inhabilitación vigente deberán ser descalificados del proceso de contratación, no pudiendo ser seleccionado bajo ninguna modalidad

ANEXO N° 04**DECLARACIÓN JURADA DE NO TENER DEUDAS POR CONCEPTO DE ALIMENTOS**

Por la presente, yo....., identificado/a con DNI N°....., declaro bajo juramento **No tener deudas por concepto de alimentos**, ya sea por obligaciones alimentarias establecidas en sentencias o ejecutorias, o acuerdo conciliatorio con calidad de cosa juzgada, así como tampoco mantener adeudos por pensiones alimentarias devengadas sobre alimentos, que ameriten la inscripción del suscrito en el Registro de Deudores Alimentarios creado por Ley N° 28970.

Lugar y fecha,.....



Huella Digital

Firma

ANEXO N° 05

**DECLARACIÓN JURADA
(D.S. N° 034-2005-PCM - NEPOTISMO)**

Conste por el presente que el (la) señor(ta) identificado (a) con D.N.I. N° con domicilio en en el Distrito de

DECLARO BAJO JURAMENTO, QUE (MARCAR CON UN ASPA "X", según corresponda):

Cuento con pariente (s), hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad y/o cónyuge: (PADRE I HERMANO I HIJO I TIO I SOBRINO I PRIMO I NIETO I SUEGRO I CUÑADO), DE NOMBRE (S)

.....
.....
.....

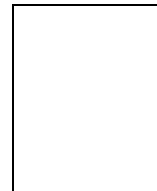
Quien (es) laboran en este Ministerio, con el (los) cargo (s) y en la Dependencia (s):

.....
.....
.....

No cuento con pariente (s), hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad y/o cónyuge: (PADRE I HERMANO I HIJO I TIO ISOBRINO I PRIMO I NIETO I SUEGRO I CUÑADO), que laboren en este Ministerio.

Lugar y fecha,.....

Firma



Huella Digital

ANEXO Nº 06

DECLARACIÓN JURADA

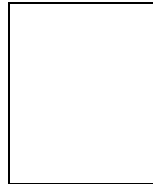
(Antecedentes policiales, penales y de buena salud)

Yo,, identificado
(a) con DNI N°, domiciliado en
.....,

declaro bajo juramento que:

- No registro antecedentes policiales.
- No registro antecedentes penales.
- Gozo de buena salud.

Lugar y fecha,.....



Huella Digital

Firma

■