

UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS
FACULTAD DE ECOTURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES



TESIS

**“LA SELECCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU
INFLUENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN MADRE
DE DIOS, 2020”**

PRESENTADO POR:

Bachiller: PANDURO NISHIZAKA,
Christian Gilberto

Bachiller: LÓPEZ SULLÓN, Jennifer
Marilyn

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

ASESORA:

DRA. BELLIDO ASCARZA, Yajhayda

CO- ASESOR:

DR. LEÓN RAMÍREZ, Alexis

PUERTO MALDONADO – 2021

UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

FACULTAD DE ECOTURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y

NEGOCIOS INTERNACIONALES



TESIS

**“LA SELECCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU
INFLUENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN MADRE
DE DIOS, 2020”**

PRESENTADO POR:

Bachiller: PANDURO NISHIZAKA,
Christian Gilberto

Bachiller: LÓPEZ SULLÓN, Jennifer
Marilyn

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

ASESORA:

DRA. BELLIDO ASCARZA, Yajhayda

CO- ASESOR:

DR. LEÓN RAMÍREZ, Alexis

PUERTO MALDONADO – 2021

DEDICATORIA

Dedicamos la siguiente Tesis de forma especial a Dios por darnos la fortaleza y sabiduría en nuestras vidas.

A nuestros Padres, familia y amigos por brindarnos su apoyo incondicional en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer en primer lugar a Dios por la fortaleza, salud y sabiduría.

A nuestra familia por los consejos, por el apoyo en cada paso que damos y cada decisión tomada.

A la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios y a todos sus docentes de la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacional por impartirnos e inculcarnos conocimiento y experiencias durante los 5 años de estudio.

A nuestro Asesor Dra. Yajhayda Bellido Ascarza y a nuestro Co-asesor Alexis León Ramírez por la paciencia, asesoramiento, momentos compartidos durante la elaboración y ejecución del trabajo de investigación.

Al jefe de la unidad de personal Abg. Roland Florencio Rondón Palomino por brindarnos la oportunidad de recopilar información que fue de gran importancia para la elaboración del trabajo.

A todas las personas por el apoyo, cariño y por extender la mano amiga en los momentos difíciles.

Presentación

SEÑORA DECANA DE LA FACULTAD DE ECOTURISMO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS.

SEÑORES INTEGRANTES DEL JURADO.

Cumpliendo el Reglamento de Grados y títulos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, con el propósito de lograr el Título Profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, alcanzamos el Informe de Tesis intitulado: “*La Selección del Personal Administrativo y su influencia en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, 2020*”, cumpliendo con todo lo requerido.

Seguros de hacer una contribución al progreso académico mediante la investigación realizada.

Atentamente

Christian Gilberto Panduro Nishizaka

Jennifer Marilyn López Sullón

RESUMEN

El informe de tesis intitulado “La Selección del Personal Administrativo y su influencia en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, 2020”, cuyo objetivo fue determinar cómo influye la Selección del Personal Administrativo en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, 2020; obtuvimos los datos aplicando instrumentos en toda la muestra, conformada por 55 colaboradores de la DRE Madre de Dios, la metodología empleada era de corte transversal, descriptiva correlacional. De los instrumentos, la variable Selección de Personal estaba compuesta por 26 interrogaciones aplicando la escala de Likert (Nunca, Algunas Veces, Casi Siempre y Siempre); Desarrollo Organizacional, tuvo 22 preguntas, en total 48 preguntas. El coeficiente de Alfa de Cronbach, fue 0.800 del cuestionario de Selección de Personal y 0.803 para Desarrollo Organizacional, ambos son muy confiables.

El coeficiente de correlación de ambas variables estudiadas ,582, indica una correlación significativa, el coeficiente de determinación R cuadrado era 0,339, mostrando un 33.90% de los cambios observados en Desarrollo Organizacional podrían ser manifestadas por las variabilidades de Selección de Personal, consiguientemente aceptamos la hipótesis alterna, al haber una incidencia reveladora de la Selección de Personal con la Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios.

Palabras claves:

Selección de Personal, Selección Inicial, Sustantiva y Contingente, Desarrollo Organizacional.

ABSTRACT

The thesis report entitled "The Selection of Administrative Personnel and its influence on the Organizational Development of the Regional Directorate of Education Madre de Dios, 2020", whose objective was to determine how the Selection of Administrative Personnel influences the Organizational Development of the Regional Directorate of Education Madre de Dios, 2020; We obtained the data by applying instruments to the entire sample, made up of 55 collaborators from the DRE Madre de Dios, the methodology used was cross-sectional, descriptive, correlational. Of the instruments, the Personnel Selection variable was made up of 26 questions applying the Likert scale (Never, Sometimes, Almost Always and Always); Organizational Development, had 22 questions, in total 48 questions. Cronbach's Alpha coefficient was 0.800 for the Personnel Selection questionnaire and 0.803 for Organizational Development, both are very reliable.

The correlation coefficient of both variables studied, 582, indicates a significant correlation, the coefficient of determination R squared was 0.339, showing 33.90% of the changes observed in Organizational Development could be manifested by the variabilities of Personnel Selection, we also accept the alternative hypothesis, as there is a revealing incidence of the Selection of Personnel with the Organizational Development of the Regional Directorate of Education Madre de Dios.

Keywords:

Personnel Selection, Initial, Substantive and Contingent Selection, Organizational Development.

Introducción

En su concepción, los responsables de Recursos Humanos se preocuparon principalmente por la gestión eficiente del proceso de empleo, aunque sus funciones ahora se extienden mucho más allá de los procesos de contratación y despido, este era tradicionalmente el deber central del profesional de recursos humanos. Este departamento también se centró en ayudar a la institución a cumplir con las regulaciones gubernamentales y a mitigar los riesgos y conflictos relacionados con el empleo, el establecimiento de objetivos, la evaluación y las prácticas de gestión del talento son importantes para lograr un desarrollo organizacional eficaz.

Consideramos importante realizar esta investigación y establecer si hay influencia de la selección de personal con el desarrollo organizacional.

En la Dirección Regional de Educación la selección de personal se encuentra con algunas limitantes, por cuanto en algunos casos los que se presentan no cuentan con la experiencia laboral, ni la capacitación en el área al cual se están presentando y frente a esta situación, se tiene que elegir entre los postulantes a uno de ellos, aun cuando no reúna lo requerido en el perfil, que es el más conveniente, teniéndose la necesidad de copar el puesto, lo cual pierde la efectividad esperada.

La presente investigación desarrollará una metodología con un enfoque cuantitativo y cualitativo, mediante una revisión bibliográfica y análisis documental porque se basará en la recopilación de artículos científicos y tesis publicados en la web con temas sobre Selección de Personal y Desarrollo Organizacional.

Índice

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
Introducción.....	vi
Índice.....	vii
CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	13
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	16
1.2.1. PROBLEMA GENERAL	16
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	16
1.3. OBJETIVOS	17
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.4. VARIABLES	17
1.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	19
1.6. HIPÓTESIS	20
1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL	20
1.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	20
1.7. JUSTIFICACION	20
1.8. CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	22
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO.....	23
2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO	23
2.1.1. Antecedentes Internacionales	23
2.1.2. Antecedentes Nacionales	31
2.2. BASES TEÓRICAS.....	32
2.2.1. Selección de Personal	35
2.2.2. Desarrollo Organizacional.....	53
2.2.2.1. Objetivos básicos del desarrollo organizacional	55
2.2.2.2. Técnicas para promover el desarrollo organizacional.....	55
2.2.2.2.1. Intervenciones de procesos humanos	56
2.2.2.2.2. Intervenciones tecnoestructurales	59

2.2.2.2.3.	Intervenciones de gestión de recursos humanos.....	60
2.2.2.2.4.	Intervenciones de cambio estratégico.....	61
2.2.2.3.	El proceso de desarrollo organizacional.....	61
2.2.2.4.	Modelos de desarrollo organizacional.....	65
2.2.2.4.1.	Modelo de tres pasos de Lewin	65
2.2.2.4.2.	Investigación para la Acción	66
2.2.2.4.3.	Reingeniería de procesos de negocio.....	66
2.2.2.4.4.	Marco McKinsey 7-S.....	67
2.2.2.5.	El Cambio y el Desarrollo Organizacional.....	68
2.2.2.6.	Desafíos para el cambio y el desarrollo organizacional.....	69
2.2.2.7.	Impacto en el desarrollo y el cambio organizacional.....	71
2.2.2.8.	El papel de los recursos humanos en el desarrollo organizacional.....	72
2.2.2.9.	Formación y Desarrollo	72
2.2.2.9.1.	Abordar las deficiencias	72
2.2.2.9.2.	Mejora del rendimiento	73
2.2.2.9.3.	Satisfacción del empleado	73
2.2.2.9.4.	Productividad incrementada	73
2.2.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	74
	CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN.....	84
3.1.	Tipo de estudio	84
3.2.	Diseño del Estudio	84
3.3.	Población y Muestra	85
3.4.	Métodos y Técnicas.....	86
3.5.	Tratamiento de Datos	86
3.5.1.	Validación y Confiabilidad del Instrumento	87
3.6.	Baremos	89
	CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	93
4.1.	PRUEBA DE NORMALIDAD.....	104
4.2.	PRUEBAS DE HIPÓTESIS	104
	CONCLUSIONES.....	116
	SUGERENCIAS	118
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120
	ANEXOS	123
	Anexo N° 01: Matriz de Consistencia	124
	Anexo N° 02: Instrumentos	125
	Cuestionario de la Selección de Personal	125

Cuestionario de Desarrollo Organizacional.....	127
Anexo N° 03: Solicitud de Autorización para Realización del Estudio.....	129
Anexo N° 04: Solicitud de Validación de Instrumento	130
Anexo N° 05: Ficha de Validación	133
Anexo N° 06: Consentimiento Informado	136
Anexo N° 07: Solicitud de Relación del Personal	137
Anexo N° 08: Base de Datos.....	138

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de variable Selección de Personal.....	93
Figura 2. Distribución de dimensión: Selección Inicial.....	94
Figura 3. Distribución de dimensión: Selección Sustantiva.....	95
Figura 4. Distribución de dimensión: Selección Contingente.....	96
Figura 5. Distribución de variable: Desarrollo Organizacional.....	97
Figura 6. Distribución de la dimensión: Diagnóstico del Sistema de Organización.	98
Figura 7. Distribución de dimensión: Medición de los Procesos.....	99
Figura 8. Distribución de dimensión: Diseño de Estrategias.....	100
Figura 9. Variable Selección de Personal y Variable Desarrollo Organizacional.	106
Figura 10. Dimensión Selección Inicial y Variable Desarrollo Organizacional...	109
Figura 11. Dimensión Selección Sustantiva y Variable Desarrollo Organizacional.....	111
Figura 12. Dimensión Selección Contingente y Variable Desarrollo Organizacional.....	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Confiabilidad Variable Selección de Personal mediante Alfa de Cronbach.....	87
Tabla 2. Confiabilidad de la Variable Desarrollo Organizacional mediante Alfa de Cronbach.....	88
Tabla 3. Resumen de Procesamiento de Datos.....	88
Tabla 4. Baremo Variable Selección de Personal.....	89
Tabla 5. Baremo Dimensión Selección Inicial.....	89
Tabla 6. Baremo Dimensión Selección Sustantiva.....	89
Tabla 7. Baremo Dimensión Selección Contingente.....	90
Tabla 9. Baremo Variable Desarrollo Organizacional.....	90
Tabla 10. Baremo Dimensión Sistema de Organización.....	90
Tabla 11. Baremo Dimensión Medición de los Procesos.....	91
Tabla 12. Baremo Dimensión Diseño de Estrategias.....	91
Tabla 13. Distribución de variable Selección de Personal.....	92
Tabla 14. Distribución de dimensión: Selección Inicial.....	93
Tabla 15. Distribución de dimensión: Selección Sustantiva.....	94
Tabla 16. Distribución de dimensión: Selección Contingente.....	95
Tabla 17. Distribución de variable Desarrollo Organizacional.....	96
Tabla 18. Distribución de dimensión: Sistema de Organización.....	97
Tabla 19. Distribución de dimensión: Medición de los Procesos.....	98
Tabla 20. Distribución de dimensión: Diseño de Estrategias.....	99
Tabla 21. Estadísticos descriptivos de la Variable Selección de Personal.....	100
Tabla 22. Estadísticos descriptivos de la Variable Desarrollo Organizacional.....	101
Tabla 23. Matriz de Correlaciones.....	102
Tabla 24. Prueba de Normalidad.....	103
Tabla 25. Correlación entre las variables.....	103
Tabla 26. Resumen del modelo entre las dos variables.....	104
Tabla 27. ANOVA entre las dos variables.....	104
Tabla 28. Coeficientes entre las dos variables.....	105
Tabla 29. Correlación entre la Dimensión Selección Inicial y la Variable Desarrollo Organizacional	107

Tabla 30. Resumen del modelo entre la Dimensión Selección Inicial la Variable Desarrollo Organizacional.....	107
Tabla 31. ANOVA entre la Dimensión Selección Inicial y la Variable Desarrollo Organizacional.....	108
Tabla 32. Correlación entre la Dimensión Selección Sustantiva y la Variable Desarrollo Organizacional.....	110
Tabla 33. Resumen del Modelo entre la Dimensión Selección Sustantiva y la Variable Desarrollo Organizacional.....	110
Tabla 34. Anova entre la Dimensión Selección Sustantiva y la Variable Desarrollo Organizacional.....	111
Tabla 35. Correlaciones entre la Dimensión Selección Contingente y la Variable Desarrollo Organizacional.....	112
Tabla 36. Resumen del Modelo entre la Dimensión Selección Contingente y la Variable Desarrollo Organizacional.....	113
Tabla 37. Anova entre la Dimensión Selección Contingente y la Variable Desarrollo Organizacional.....	113

CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La gestión de recursos humanos es fundamental para cualquier institución y se trata de mucho más que simplemente contratar y despedir empleados. En las organizaciones con visión de futuro de hoy, centrándose en el reclutamiento, la dirección y la gestión de los activos humanos y en la formulación de planes estratégicos para el futuro. Una sólida gestión de recursos humanos fomenta el talento humano para que los empleados puedan volverse aún más valiosos para la institución.

El mundo está cambiando rápidamente y el nivel de las organizaciones también está cambiando debido a los avances tecnológicos que han afectado sus programas de desarrollo de recursos humanos.

Los avances técnicos y la globalización requieren que el sector educativo avance en la eficacia de la Educación, donde la gestión que efectúa la DRE juega un papel importante para que, entre otros aspectos, diseñar, aplicar y ofrecer soluciones a modelos organizativos que promuevan la innovación y brinden respuestas a las necesidades educacionales de la colectividad.

La Dirección Regional de Educación desarrolla sus actividades, mediante el cumplimiento del proceso administrativo: planificación, dirección, coordinación y control, componentes significativos e imprescindibles que se relacionan con la gestión administrativa, que realizan los directivos antes mencionada, quienes son encargados de certificar los derechos, garantizar la calidad del servicio educativo que brindan al estudiantado y consigan con su potencial alcanzado ser

parte del desarrollo nacional de forma democrática, descentralizada y transparente.

Por estas y otras consideraciones, su objetivo debe ser atraer, retener y gestionar al talento de la región para trabajar en la institución y frecuentemente se hallan ante el inconveniente de que los postulantes que llegan a la contratación no llenan el perfil requerido, por ello, el proceso de selección es limitado y generalmente al igual que en otras instituciones, es necesario la contrata del personal que se adecue al perfil, aunque no sea al 100%.

El éxito de la gestión institucional está directamente relacionado con el desempeño de quienes trabajan para esa institución, el logro insuficiente del objetivo puede ser el resultado de fallas en el lugar de trabajo, la contratación de personas equivocadas o la incapacidad de anticipar las fluctuaciones en las necesidades de contratación, es importante que se pongan esfuerzos conscientes en la planificación de recursos humanos en una organización (Djabatey, 2012). También se ha argumentado que para que la empresa construya y mantenga la ventaja competitiva, la dotación de personal adecuada es fundamental (Djabatey, 2012). Así, según Ekwoaba et al (2015) “las contrataciones y selecciones se han vuelto esenciales en las organizaciones porque las personas necesitan ser atraídas de forma adecuada, en suficiente número y con las valoraciones adecuadas”.

“Cuanto más eficazmente las organizaciones recluten y seleccionen candidatos, más probabilidades tendrán de contratar y retener empleados satisfechos. Además, la efectividad del sistema de selección de una organización puede influir en los resultados comerciales finales, como la productividad y el desempeño financiero” (Ekwoaba et al 2015).

En la DRE Madre de Dios, las dificultades en la selección de personal se centran en analizar y describir el puesto que se debe desarrollar con una adecuada planificación de personal, pues no se proyecta al requerimiento del personal que la institución pueda necesitar.

De esa forma conocer en qué puestos se conseguiría un mayor desempeño y bienestar en función del perfil profesional.

El desarrollo organizacional es esencial, ya que ayuda a las organizaciones a pasar a una fase más productiva. El cambio ayuda a traer nuevas ideas y formas de hacer las cosas, y asegura que una entidad sea innovadora y rentable.

El cambio es inevitable y se encuentran presente en las facetas de la vida, y la gestión de cualquier cambio es muy variado y diverso en diferentes formas de negocio. El comportamiento negativo del personal suele ser la raíz de la resistencia al cambio. La dinámica de la gestión es liderar el cambio puede contribuir a la negatividad o convertir una situación negativa en positivo con resultados ganadores para la organización en su conjunto. Para gerentes que intentan ayudar a su organización a través de un proceso importante que afectará empleados, es importante que la dirección sea visible en el entorno de la oficina y medir las actitudes, creencias y valores de su población, lo que generalmente se hace mejor utilizando encuestas. Las encuestas dan a la gerencia una visión de cómo los empleados actualmente visualiza la idea de cambio antes de que se implemente el cambio. Cuando hay un proceso de cambio en una organización, los desafíos y las metas a llevar a cabo pueden no se logrará plenamente si aquellos que se espera que lleven a cabo las metas no están incluidos en la toma de decisiones. Sagie y Koslowsky (2015) declararon "La brecha entre el fracaso de los planes de manejo y su éxito puede, por lo tanto, ser una función de la brecha entre la resistencia de los trabajadores a estos planes y su aceptación" (p. 19). La resistencia de los empleados al cambio puede ser un problema preocupante, a veces más complicación de aprender nuevas tecnologías.

"Cuanto más eficazmente las organizaciones recluten y seleccionen candidatos, más probabilidades tendrán de contratar y retener empleados satisfechos. Además, la efectividad del sistema de selección de una organización puede influir en los resultados finales,

como la productividad y el desempeño financiero. (Ekwoaba et al 2015).

En la DRE Madre de Dios, en los últimos años se han comprobado algunas insuficiencias como: falta de apropiados procesos de selección de colaboradores, lo que conlleva a un pobre rendimiento en el trabajo de los colaboradores en su plaza de labor, definición incompleta del perfil del puesto, que conlleva a no disponer del personal eficiente para desarrollar de sus funciones, comportamiento incongruente de los colaboradores, que conlleva al detrimento del recurso y tiempo, carencia de inducción al nuevo colaborador para que pueda desarrollar su labor diaria, ausencia de evaluaciones al tiempo de seleccionar al colaborador, surgiendo el requerimiento de conocer la influencia de la selección del colaborador administrativo en el desarrollo organizacional de la DRE Madre de Dios.

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cómo influye la Selección del Personal Administrativo en el Desarrollo Organizacional de la DRE Madre de Dios, 2020?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- PE₁** ¿Cómo influye la selección inicial del personal administrativo en el Desarrollo Organizacional de la DRE Madre de Dios?
- PE₂** ¿Cómo influye la selección sustantiva del personal administrativo en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios?
- PE₃** ¿Cómo influye la selección contingente del personal administrativo en el Desarrollo Organizacional de la DRE Madre de Dios?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar cómo influye la Selección del Personal Administrativo en el Desarrollo Organizacional de la DRE Madre de Dios, 2020.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OE1. Determinar cómo influye la Selección Inicial del Personal Administrativo en el Desarrollo Organizacional de la DRE Madre de Dios.

OE2. Determinar cómo influye la Selección Sustantiva del Personal Administrativo en el Desarrollo Organizacional de la DRE Madre de Dios.

OE3. Determinar cómo influye la Selección Contingente del Personal Administrativo en el Desarrollo Organizacional de la DRE Madre de Dios.

1.4. VARIABLES

Variable independiente: Selección de Personal

Es el proceso de seleccionar a una persona calificada que pueda realizar con éxito un trabajo y brindar contribuciones valiosas a la institución, cuyo sistema le correspondería depender del análisis de puestos, lo que permitiría asegurar que los criterios de selección estén relacionados con el trabajo y proporcionarán un valor organizativo significativo.

Las exigencias para un sistema de selección vienen a ser el conocimiento, habilidad entre otras particularidades.

Los sistemas de selección de personal utilizan conocimientos basados en evidencia, determinando los aspirantes más competentes, que pueden incluir tanto a nuevos candidatos como a personas dentro de la institución.

Dimensiones:

- Selección Inicial
- Selección Sustantiva
- Selección Contingente

Variable dependiente: Desarrollo Organizacional

El DO es un proceso estructurado y basado en evidencias. No se trata de probar algo y ver qué pasa. Se trata de utilizar los hallazgos científicos como entrada y crear un proceso estructurado y controlado en el que se prueben los supuestos. Por último, se trata de probar si los resultados reflejan la intención de la intervención.

Desarrollar, mejorar y reforzar estrategias, estructuras y procesos, la última parte de esta definición establece que se aplica a los cambios en la estructura y procesos, estrategia, enfocándose como un sistema integral o completo. Esto puede incluir la institución completa, una o más ubicaciones o un solo departamento.

En el desarrollo organizacional, los principales grupos de interés son tanto internos como externos a la empresa. La dirección y los empleados son partes interesadas internas. Las partes interesadas externas incluyen clientes, inversores, proveedores, comunidades y gobiernos. La globalización conduce a una interconexión mucho mayor y abre a las organizaciones a oportunidades y amenazas mundiales.

El DO se ocupa principalmente de ayudar a una institución a implementar la estrategia, hasta su máxima capacidad, esto se hace a través del compromiso y la optimización de los recursos humanos. Entonces, podemos ver que el conocimiento de DO permite la mejora dentro del departamento de personal. Y las mejoras entre el personal darán como resultado mejoras en toda la institución. (Hernández, 2016)

Dimensiones:

- Diagnóstico del Sistema de la Organización
- Medición de los Procesos
- Diseño de estrategias

1.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Dimensión	Indicadores	N° de Ítems	Ítems	Escala de Valoración
Primera Variable Selección del Personal	Selección Inicial	<ul style="list-style-type: none"> • Información de los aspirantes • Curriculum Vitae • Comprobación de los antecedentes • Cartas de recomendación • Contacto personales 	10	1,2,3,4,5,6,7,8, 9 y 10	Del 1 al 26 Puntaje Máximo 104
	Selección Sustantiva	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Habilidades • Personalidad • Desempeño • Entrevistas 	10	11,12,13,14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20	Puntaje Mínimo 26
	Selección Contingente	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de drogas • Examen médico • Discapacitados 	6	21,22,23,24, 25 y 26	
Segunda Variable Desarrollo Organizacional	Diagnóstico del Sistema de la Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Agente de cambio • Ambientes para el cambio • Herramientas para el diagnóstico • Análisis de los procesos • 	8	1, 2, 3, 4, 5, 6, 6 y 8	Del 1 al 22 Puntaje Máximo 88
	Medición de los Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Información documental • Modelos de evaluación del desempeño • 	4	9, 10, 11 y 12	Puntaje Mínimo 22
	Diseño de estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento humano • Sistemas de comunicación de autoridad • Liderazgo • Presupuesto • Destino de recursos 	10	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 y 22	

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL

HG La Selección del Personal Administrativo influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, 2020.

HG₀ La Selección de Personal Administrativo no influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la DRE Madre de Dios, 2020.

1.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

HE₁. La Selección Inicial del Personal Administrativo influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la DRE Madre de Dios.

HE₂. La Selección Sustantiva del Personal Administrativo influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la DRE Madre de Dios.

HE₃. La Selección Contingente del Personal Administrativo influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la DRE Madre de Dios.

1.7. JUSTIFICACION

1.7.1. Social

El trabajo de investigación es relevante porque aborda una situación problemática referida a Selección del Personal Administrativo y Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios.

1.7.2. Práctica

Por las implicancias prácticas que podría generarse, contrastándose el perfil del puesto, componente transcendental

a considerarse en la Selección del Personal Administrativo que permitiría tener una relación en el Desarrollo Organizacional de la DRE Madre de Dios, sirviendo como documento para ser consultada, en estudios parecidos por los grupos de interés.

1.7.3. Teórica

En la ejecución de la investigación basamos nuestra atención en las teorías y conceptos referida a Selección del Personal Administrativo y Desarrollo Organizacional, lo que nos permitiría determinar su influencia, asimismo los resultados a los que arribemos, podrían aplicarse por analogía en otras instituciones.

1.7.4. Metodológica

Se justifica porque servirá para conocer la influencia de la Selección del Personal Administrativo en el Desarrollo de la Organización de la DRE Madre de Dios, se emplea las técnicas e instrumentos para las investigaciones, específicamente utilizaremos dos instrumentos confiables sobre las dos variables, y sus dimensiones e indicadores, los que previamente han sido sometidos al proceso de validez y confiabilidad, el alfa de Cronbach y juicios de expertos, pudiendo aplicarse una prueba piloto de ser necesario.

1.7.5. Viabilidad o Factibilidad

Se considera la factibilidad técnica porque el estudio identifica situaciones problemáticas en relación a la práctica de la Selección del Personal Administrativo y su influencia en el Desarrollo Organizacional y la manera como los directivos o funcionarios debería de abordar esta influencia en forma eficiente respetando los valores, creencias, funciones y formalidades que practican el personal.

1.8. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Ejecutamos el presente trabajo respetando los patrones éticos, se les informo el objetivo planteado a los directivos y a los colaboradores de la DRE Madre de Dios, que nos consintió ejecutar el estudio lo que nos permitió el acceso para realizar las entrevistas, reservamos las identificaciones, considerando que el estudio es ponderada y efectiva, ya que nuestra investigación tendrá solamente la finalidad académica.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

2.1.1. Antecedentes Internacionales

2.1.1.1. Antecedentes de la Variable: Selección de Personal

Ahmad S. (2020) realizó el estudio “*Impacto del desarrollo de capacidades y el apoyo gerencial en el desempeño de los empleados: el papel moderador de la retención de empleados*”, tuvo como objetivo investigar las consecuencias del desarrollo de capacidades y el apoyo de los gerentes sobre el desempeño de los empleados en la industria textil. Además, este artículo también investiga el efecto moderador que ejerce la retención de empleados sobre los efectos del desarrollo de capacidades y el apoyo de los gerentes sobre el desempeño de los empleados. Los datos se recolectaron mediante una técnica de muestreo por conveniencia. Se realizó una encuesta de cuestionario autoadministrado para la recolección de datos. Se distribuyeron 200 copias de cuestionarios y se recopilaron datos de los empleados de nivel medio y bajo que trabajan en el sector textil de Pakistán. Para el análisis se utilizaron los programas SPSS 23 y SmartPLS-3. Los resultados muestran que las capacidades tienen un impacto efectivo y revelador en el rendimiento del personal. A diferencia de, El apoyo gerencial tiene un impacto insignificante en el rendimiento del personal. Sin embargo, el impacto del desarrollo de capacidades y el apoyo gerencial en el desempeño del personal es positivo y significativamente moderado por la retención de empleados. Los resultados de este estudio motivarán a los propietarios /

formuladores de políticas a invertir en el desarrollo de capacidades para mejorar su desempeño / productividad organizacional.

Albdareen R. (2020) El impacto del empoderamiento administrativo en el proceso de gestión del desempeño de los empleados, este estudio tuvo como objetivo examinar el impacto del empoderamiento administrativo en el proceso de gestión del rendimiento de los empleados en la Universidad de Jadara. Para lograr estos objetivos, el investigador desarrolló un cuestionario que fue distribuido a todos los empleados en tres niveles gerenciales (alto, medio y bajo) totalizando (56) empleados y trabajadoras; se recuperaron (53) cuestionarios que fueron válidos para análisis estadístico, se utilizó un método estadístico descriptivo, coeficiente de correlación y regresión simple para responder las preguntas del estudio y probar sus hipótesis. El estudio concluyó que el nivel de ejercicio del empoderamiento administrativo, y el proceso de gestión del rendimiento de los colaboradores de la Universidad de Jadara fue moderado y también encontró que hubo un impacto significativo para el empoderamiento administrativo en el proceso de gestión del rendimiento del personal en sus dimensiones representadas en: (establecer expectativas de desempeño de los empleados, supervisar progreso en el desempeño del personal, valoración del rendimiento de los empleados, retroalimentación para el personal y establecimiento de planes para desarrollar el desempeño de los empleados); Recomendándose: aumentar la atención en el nivel de empoderamiento otorgado a los empleados por los directivos de la Universidad de Jadara y prestar más atención al proceso de gestión del rendimiento del personal.

Tizhe Z. (2020) realizó la investigación "Impacto de la estrategia de contratación y selección en el desempeño de los empleados: un estudio de tres empresas manufactureras seleccionadas en Nigeria" teniendo como objetivo determinar la

estrategia de reclutamiento y selección que incrementa el desempeño de los empleados para lograr y mantener la eficiencia organizacional. El estudio examinó la estrategia de reclutamiento y selección sobre el rendimiento de los empleados en el sector real utilizando un diseño de investigación de encuesta descriptiva. La estadística inferencial utilizada es la “prueba T de una muestra” para encontrar el nivel de correspondencia de la estrategia de reclutamiento / selección con el rendimiento de los empleados. El estudio reveló que el uso de la agencia de contratación y la recomendación de los empleados internos en el proceso de contratación / selección permite a la organización contratar empleados comprometidos y productivos, mientras que la contratación a través de la influencia de la comunidad de acogida conduce a la ineficiencia organizativa. El estudio concluye que la fortaleza o debilidad de la organización proviene del calibre de sus empleados y una buena estrategia de reclutamiento permite a la organización obtener empleados adecuados y calificados que pueden mejorar el desempeño. El uso de la agencia de contratación y la recomendación de los empleados internos en el proceso de contratación / selección permite a la organización contratar empleados comprometidos y productivos, mientras que la contratación a través de la influencia de la comunidad de acogida conduce a la ineficiencia organizativa.

Omotayo O. (2020) realizó el estudio “Impacto de la cultura organizacional en recursos humanos: en las Universidades privadas de Nigeria”, el objetivo del trabajo es examinar el impacto de la cultura organizacional en programas de desarrollo de recursos humanos de las organizaciones que utilizan Las universidades como nuestro caso de estudio. Los resultados indican que existe una estrecha correspondencia del proceso de contratación y cultura organizacional (creencia, valor y práctica). La implicación de esto para los gerentes o agencia de reclutamiento

es que el proceso de reclutamiento es el primer punto de interacción entre la organización y los posibles empleados, podría servir como la vía correcta para difundir la vital información sobre la organización a los solicitantes de empleo. Además, esto mejorará la alineación de empleados intencionales con creencias, valores y prácticas organizacionales, que intentan asegurar una combinación adecuada. De este modo se acelera el desarrollo del personal dentro de la institución, lo que tiende a reducir la rotación laboral. En la misma línea, la asociación que existe entre programas de capacitación y el valor, las creencias y la práctica de la organización implican que la dirección o Los tomadores de decisiones en las instituciones deben esforzarse por incorporar sus creencias, valores y prácticas en el programa de formación y desarrollo diseñado para los empleados. Esto sostendrá aún más cultura organizacional y apoyar a los empleados (nuevos o antiguos) se adapten a la cultura de la organización, entre el proceso de tres etapas por el que pasan los empleados dentro de la organización; Es esencial tener en cuenta que el período más crítico para los empleados es en el punto de entrada inicial, la etapa en los empleados que no aprenden son etiquetados como “no conformistas” y esto puede dar lugar a la terminación. Por lo tanto, estar familiarizado con la cultura organizacional (valores, creencias y prácticas) ayudará a los empleados comprenden los eventos de la organización, lo que los ayuda a llevarse bien con la tarea en mano en lugar de perder el tiempo tratando de averiguar qué se espera de ellos.

Khaled M. (2019) en la investigación “*Gestión de recursos humanos y su influencia del reclutamiento y la selección, y la capacitación y el desarrollo en el desempeño organizacional de la Universidad Pública de Jordania*”, este estudio examina el impacto de la Gestión de Recursos Humanos, y los factores que afectan el reclutamiento y la selección, así como la capacitación y el

desarrollo, en el desempeño de la institución de la Universidad Pública de Jordania en el Reino de Jordania. La muestra está formada por personal y profesores de la universidad. Para lograr los objetivos del estudio, los investigadores desarrollaron un cuestionario, que se administró en una encuesta. Los datos recopilados se analizaron utilizando SPSS. El análisis de las estadísticas descriptivas y las correlaciones indicó que el reclutamiento y la selección, así como la capacitación y el desarrollo, se correlacionaron significativamente con el desempeño organizacional de la Universidad Pública de Jordania. El estudio también recomendó los pasos para mejorar la gestión de personal en la universidad.

Mahmoud K. (2019) en la investigación "*La influencia de la gestión del talento en el desempeño de los empleados en instituciones del sector público de los EAU*", este estudio presenta datos de hipótesis descriptivas válidas, basados en una encuesta recopilada a través de los empleados de las organizaciones nacionales de los EAU. Se ha utilizado una encuesta planificada previamente en una muestra de más de doscientos (200) empleados que trabajan en diferentes organizaciones para la recopilación de datos primarios. Se adopta la metodología estratificada para recolectar datos para la selección de la muestra se determinaron 200 demandantes. Se utiliza un cuestionario bien organizado y estructurado para la recopilación de datos brutos. Los datos brutos recopilados se analizan tanto para estadísticas inferenciales (análisis de correlación) como descriptivas (porcentajes y frecuencias). Se utilizan tablas y figuras para representar los datos. El hallazgo indica que las prácticas de gestión del talento tienen un impacto directo en la motivación, creatividad, satisfacción y competencia de los empleados. El estudio recomienda que exista un ambiente de trabajo saludable y libre de estrés, oportunidades de progresión profesional, formación

periódica, bienvenida a la idea innovadora de los empleados y una política transparente de promoción adecuada para la gestión del personal en la entidad, satisfacción y competencia de los empleados. El estudio recomienda que exista un ambiente de trabajo saludable y libre de estrés, oportunidades de progresión profesional, formación periódica, bienvenida a la idea innovadora de los empleados y una política transparente de promoción adecuada para la gestión del personal en la organización.

Adeyemi, Dumade y Fadare (2015) en el estudio de la *"Influencia del reclutamiento y la selección en el desempeño organizacional"* mediante cuestionario para estudiar una muestra de solo veinte encuestados de la sucursal de Access Bank. El estudio indicó que, la publicidad de puestos vacantes para el público en general, el uso de agentes de empleo, el estudio también muestra que las referencias de los empleados son principalmente el modo para reclutar empleados potenciales, también se observó que el método utilizado en el reclutamiento y selección El proceso fue muy efectivo. El estudio utilizó una muestra muy pequeña que no se puede generalizar para representar a la totalidad de los empleados del banco de acceso.

Ekwoaba, Ikeije y Ufoma (2015) en un estudio sobre el *"Impacto de los criterios de reclutamiento y selección en el desempeño organizacional"* revelaron que los criterios de reclutamiento y selección tienen un efecto significativo en el desempeño de la organización que cuanto más objetivos son los criterios de reclutamiento y selección, mejorando el desempeño organizacional, sugiriéndose que todos los empleados deben ser tratados de manera justa las acciones de reclutamiento y selección y ser evaluados constantemente para asegurar que mejoren su desempeño.

Olatunji y ugoji (2015) en un estudio de “*Contratación de personal sobre el desarrollo organizacional: una encuesta de un lugar de trabajo nigeriano seleccionado*” utilizando datos primarios para estudiar ciertos procedimientos de contratación adoptados en las organizaciones y reveló que los procedimientos de contratación utilizados en la organización influyen en el comportamiento y el desempeño del personal a través de la El estudio no utilizó ninguna variable para medir el desarrollo o el desempeño organizacional, sino que mide la percepción de hombres y mujeres hacia el reclutamiento, considerando que el objetivo de la contratación va más allá de la mera ocupación de vacantes para incluir el desarrollo y el logro individual y la construcción de una organización sólida donde el trabajo en equipo eficaz y las necesidades individuales se realizan al mismo tiempo. El estudio argumentó que para lograr este objetivo, las organizaciones deben adoptar políticas de contratación que sean internamente consistentes y que también sean consistentes con los objetivos organizacionales y las perspectivas de la sociedad en general.

Stephen, Cowgill, Hoffman y Housman (2015) estudiaron el impacto de la contratación a través de referencias utilizando datos novedosos y detallados de productividad y encuestas de nueve grandes empresas en tres industrias revelaron que las referencias de empleados permiten a las empresas seleccionar trabajadores que se adapten mejor a trabajos particulares en la organización que Las empresas se benefician de las derivaciones principalmente mediante la selección de trabajadores que se adapten mejor al trabajo, en contraposición a las derivaciones que seleccionan trabajadores con una calidad general más alta. El estudio muestra que las referencias de los empleados mejoran el seguimiento y el entrenamiento y hace que el ambiente de trabajo sea más agradable cuando trabajan con amigos porque los

trabajadores refieren a otros como ellos, no solo en características sino también en comportamiento.

El estudio de Opayemi y Oyesola (2015) estableció la relevancia de algunos atributos personales o factores sociodemográficos que influyen en la percepción del vínculo entre entrevista de selección, prueba de selección y desempeño del empleado. El estudio reveló que los empleados en el nivel de las edades de 20 a 25 años informaron la puntuación media más alta en la percepción del vínculo de la entrevista de selección, la prueba de selección y el rendimiento del empleado. Por lo tanto, la entrevista de reclutamiento / selección y la prueba de reclutamiento / selección son buenos predictores del desempeño de los empleados, si se realizan de manera estandarizada.

2.1.1.2. Antecedentes de la Variable: Desarrollo Organizacional

Silva C. (2018) en la investigación "*La Gestión Administrativa de la Cooperativa Ecuador Ejecutivo y sus efectos en su Desarrollo Organizacional en la Ciudad de Riobamba en el Periodo 2015-2016*", en la Universidad Nacional de Chimborazo - Ecuador, empleando el método hipotético - deductivo, se caracterizó por ser descriptiva, exploratoria, explicativa, la muestra lo constituyen los 30 colaboradores de la Cooperativa, en conclusión, pudieron comprobar que las consecuencias de la planificación, organización y control se observa en el desarrollo organizacional los cuales son bastante provechoso en función de los requerimientos y expectativas de la institución, a consecuencia de un conveniente control, describiéndose la relevancia del desarrollo organizacional en las diversas actividades y áreas de la gestión administrativa la cual se verá manifestado en un mejor servicio.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Ahumada R. (2019) ejecuto la tesis “*Selección de Personal y el Desarrollo Organizacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego en el Año 2018*” de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, la investigación fue de corte transversal y diseño no experimental, siendo la muestra 120 colaboradores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos, concluyendo que, el 26.67% de colaboradores presentaron de manera incorrecta en la variable selección de personal, un 48.33% presentaron e indicaron regularmente apropiado y el 25.00% considera apropiado, el 26.67% de los colaboradores percibieron un nivel inadecuado con relación al desarrollo organizacional, el 51.67% percibieron un nivel regularmente eficaz y el 21.67% consideran eficaz, con relación a la confirmación de la hipótesis hay una relación reveladora de la variable selección del personal con la variable desarrollo organizacional, considerando la correlación de Spearman de 0.669. Existiendo una correlación reveladora de la dimensión selección inicial del personal con la variable desarrollo organizacional, de acuerdo a la correlación de Spearman 0.676.

Canchucaja R. y Huamán A. (2018) en la investigación “*El Desarrollo Organizacional y su Relación con el Proceso de Selección de la Compañía Hotelera del Centro S.A.C - Huancayo 2017*” tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Peruana de los Andes, el estudio tenía el diseño descriptivo correlacional simple, teniendo una muestra censal de 49 sujetos, concluyendo que, hay bastante certeza muestral que admite aseverar a un nivel de significancia del 0,05 la existencia de una relación efectiva muy fuerte, $r_{s,o} = +0,989 > r_{s,o,= +0,28$ del desarrollo organizacional con el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C - Huancayo en el año 2017, es donde demuestra que efectivamente existe relación entre el desarrollo organizacional y las acciones de selección del personal en la empresa

hotelera del centro S.A., es decir que al implementar los cambios de acuerdo a las situaciones de la organización será mejor la selección de personal que requiera el hotel. Consiguientemente hay suficiente evidencia muestral, considerando también la significancia del 0,05 la existencia de una relación efectiva muy fuerte, $r_{s,o} = +0,975 > r_{s,o,= +0,28}$ entre la cultura organizacional y las acciones de selección de los colaboradores en la Empresa Hotelera; en la empresa investigada está claro para el personal que trabaja las costumbres, las reglas que cumplen lo cual tiene que ver al momento de seleccionar al personal siendo entre ellas la improvisación de tomar los servicios de un allegado a los dueños, lo cual no ayuda mucho a la productividad debiendo cambiar ese estilo de seleccionar al personal. Consiguientemente hay suficiente evidencia muestral, considerando la significancia del 0,05 existiendo una relación positiva muy fuerte, $r_{s,o} = +0,976 > r_{s,o,= +0,28}$ entre el cambio de la organización y las acciones de selección de colaboradores en la Empresa Hotelera, al existir modificaciones esenciales en la organización como adquirir nuevos conocimientos y habilidades es transcendental tener con un proceso de selección establecido en el perfil adecuado de personas que requiere de la empresa. Hay suficiente evidencia muestral con una significancia del 0,05 que hay una relación efectiva muy fuerte, $r_{s,o} = +0,996 > r_{s,o,= +28}$ del aprendizaje organizacional con las acciones de selección de personal en la Empresa Hotelera. Es decir, que el aprendizaje organizacional ayuda al colaborador a moldearse, adaptarse, luego de la selección de personal y valorar el conocimiento, experiencia que cuentan sus propios miembros para mejorar productividad.

2.2. BASES TEÓRICAS

El reclutamiento es la búsqueda y manifestación de postulantes potenciales para vacantes anticipadas o reales, también se puede ver como un acto de vincular / reunir a aquellos con puestos de trabajo vacantes y necesita llenar el vacante con aquellos que indagan la labor

vacante. El anuncio de programa de reclutamiento de buena calidad debe llamar la atención de los calificados y no de los no calificados a través de una especificación y explicación de trabajo eficaz.

El reclutamiento y la selección constituyen dos etapas del proceso de empleo, pero hay una diferencia entre ellas. El primero está referida a buscar candidatos para cubrir las diversas vacantes y estimularlos a postularse para puestos de trabajo en la organización, mientras que el segundo implica la serie de pasos mediante los cuales se seleccionan los candidatos para elegir a las personas más adecuadas para los puestos vacantes. El objetivo básico de las contrataciones es crear una colección de candidatos con talento para mejorar la selección de los mejores candidatos para la organización, atrayendo a más y más empleados potenciales para postularse en la organización, mientras que el propósito básico del proceso de selección es elegir al candidato adecuado para ocupar diferentes puestos en la organización. El proceso de contratación es seguido inmediatamente por el proceso de selección,

Cloete (2007) afirmó que el reclutamiento se trata de asegurarse de que las personas calificadas estén disponibles para satisfacer las necesidades laborales del gobierno. El reclutamiento ineficaz impide cualquier posibilidad de selección efectiva de candidatos porque cuando el reclutamiento es insuficiente, la selección debe proceder con un grupo de candidatos poco calificados. Además, opinó que la tarea del reclutamiento es generar un grupo suficiente de solicitantes para garantizar que haya suficientes personas disponibles con las habilidades y requisitos necesarios para cubrir los puestos.

Leopold (2002) definió la contratación como un "proceso positivo de generar un grupo de candidatos al llegar a la audiencia 'correcta', adecuada para cubrir la vacante", afirmó además que una vez que se identifican estos candidatos, el proceso de selección de los empleados adecuados para el empleo puede comenzar a través de los medios de

recopilar, medir y evaluar información sobre las calificaciones de los candidatos para puestos vacantes específicos.

Sangeetha (2010) opinó que el proceso de contratación implica la contratación, publicidad y entrevistas de futuros empleados, sin embargo, las acciones de selección implica la dotación de colaboradores y la formación de nuevos empleados en el rol de su nuevo trabajo. La organización necesita tiempo y consideración cuidadosos para mantener la ventaja competitiva en la implementación de estrategias sobre las acciones de reclutamiento y selección. Las decisiones tomadas en la etapa de reclutamiento y selección tendrán un impacto en la empresa en el futuro. Las malas decisiones tomadas en el proceso de selección pueden generar costos serios para una organización, viceversa.

Purcell y Wright (2007), en su estudio, destacaron cinco preguntas diferentes que una organización debe responder para tener una estrategia de reclutamiento efectiva que asegure la supervivencia y el éxito. Las preguntas son "¿A quién contratar?", "¿Dónde contratar?", "¿Qué fuentes de contratación utilizar?", "¿Cuándo contratar?" y "¿Qué mensaje comunicar?" La pregunta anterior es paciente para obtener una respuesta adecuada antes de establecer la estrategia de contratación.

Gamage (2014). Reclutando y seleccionando mal los candidatos que no son capaces tienen un costo negativo enorme que las empresas no pueden permitirse.

Por lo tanto, el objetivo general del reclutamiento y la selección dentro de la organización es obtener el número y calidad del personal que se requieren para satisfacer los objetivos estratégicos institucionales, a un costo mínimo (Ofori & Aryeetey, 2015).

La evidencia ha demostrado que las corporaciones más grandes tienen más probabilidades que las organizaciones más pequeñas de

implementar sofisticados procesos de contratación (Bacon & Hoque, 2005) con la mayoría de las organizaciones más pequeñas que dependen de referencias y publicidad como sus prácticas de contratación de elección (Barber, Wesson, Roberso & Taylor, 2015).

El propósito general del reclutamiento según Gamage (2014) es proporcionar a la organización con un grupo de candidatos laborales potencialmente calificados. La calidad del recurso humano en una institución dependerá en gran parte de la calidad de los solicitantes atraídos porque la organización va a seleccionar empleados de aquellos que se sintieron atraídos.

En la misma línea, Henry y Temtime (2015) interpretó el reclutamiento como el punto de entrada de la mano de obra en una organización y el camino que la organización debe seguir a partir de ahí para asegurarse de que han atraído a los individuos por su cultura y vibraciones para que se logren los objetivos estratégicos generales.

2.2.1. Selección de Personal

Constituye el proceso, basado en técnicas de filtrado que aseguran un valor agregado, de elegir un candidato calificado para un puesto.

La selección es el proceso de seleccionar a una persona calificada que pueda realizar con éxito un trabajo y brindar contribuciones valiosas a la institución, cuyo sistema le correspondería depender del análisis de puestos, lo que permitiría asegurar que los criterios de selección estén relacionados con el trabajo y proporcionarán un valor organizativo significativo.

Las exigencias para un sistema de selección vienen a ser el conocimiento, habilidad entre otras particularidades.

Los sistemas de selección de personal utilizan conocimientos basados en evidencia, determinando los aspirantes más competentes,

que pueden incluir tanto a nuevos candidatos como a personas dentro de la institución.

La selección constituyen los procesos a través del cual los gerentes y otros sujetos utilizan instrumentos específicos para elegir de un grupo de solicitantes la persona o personas con más probabilidades de tener éxito en el trabajo dados los objetivos de gestión y los requisitos legales. Las contrataciones es la primera etapa de los procesos de gestión del personal. La institución necesita reclutar personas con las habilidades adecuadas y las actitudes adecuadas para contribuir a los objetivos estratégicos de la institución. Los empleados también deben tener la personalidad que se adapte a la cultura de la institución.

La selección es el segundo paso en la función de planificación y adquisición de recursos humanos. Es el proceso de elegir al candidato adecuado que se ajuste a los requisitos del puesto de trabajo en la organización. El proceso de selección en las grandes organizaciones puede ser largo y más amplio para las organizaciones de fabricación y difiere de una industria a otra dependiendo de la tarea y la competitividad de la industria. El resultado final de cada proceso de selección se divide en dos clases según lo seleccionado y no seleccionado, mientras que el seleccionado avanzará para la colocación y el posterior será rechazado.

Por otro lado, la selección es el proceso de hacer la elección del aspirante más apropiado del grupo de postulantes inscritos para coberturar la vacante correspondiente (Opatha, 2015). La selección es el proceso mediante el cual se emplean instrumentos específicos para elegir entre el grupo de individuos más adecuado para el trabajo disponible (Ofori & Aryeetey, 2015). La selección implica el uso de uno o más métodos para evaluar la idoneidad del postulante con el objeto de tomar la decisión de selección más conveniente y alternativamente, pueden verse como un proceso de rechazo, ya que rechaza una serie de solicitantes y selecciona sólo unos pocos solicitantes para cubrir la

vacante. Por tanto, la función de selección puede ser una función negativa en lugar de una función positiva (Gamage, 2014).

Según Gamage (2014) los objetivos de la función de selección son llevar a la persona adecuada al trabajo adecuado, establecer y mantener una buena imagen como buen empleador y mantener la selección proceso lo más rentable posible. La selección es un aspecto extremadamente importante a considerar para negocios debido a una serie de razones. A menudo, el desempeño de las empresas se relaciona directamente con las personas que trabajan en él, lo que significa que es necesario realizar un contrato al personal adecuado para garantizar el éxito de la institución (Henry & Temtime, 2016). También es un proceso costoso contratar a alguien nuevo en la organización. Así que no es algo en lo que las instituciones quieran invertir dinero y tiempo, solo para encontrar a alguien que no es adecuado. Es vital que las organizaciones realicen el proceso correctamente la primera vez, porque los recursos ya son lo suficientemente escasos. Seleccionar al solicitante adecuado puede ser una tarea difícil, pero al final del día, la reputación de la organización está en manos de las personas que emplea (Henry y Temtime, 2016).

Neeraj (2012) definió la selección como el proceso de elegir al personal que poseen las calificaciones adecuadas para ocupar puestos de trabajo en una organización. Es mucho más que elegir al mejor candidato. “Es un intento de lograr un feliz equilibrio entre lo que el solicitante puede y quiere hacer y lo que la organización requiere”. Seleccionar al personal adecuado es transcendental por tres aspectos importantes: desempeño, obligaciones legales y costos (Neeraj 2012).

Los requisitos esenciales y previos para la selección incluyen elegir a personas que posean las calificaciones relevantes, hacer coincidir las exigencias del trabajo con el perfil de los postulantes, utilizar múltiples herramientas y técnicas para encontrar el candidato

más adecuado que sea el más adecuado para lograr el éxito en el trabajo.

Según la perspectiva del personal potencial, el proceso de contratación les brinda la oportunidad de ver si la institución cumple con sus expectativas. La institución debe proporcionar información honesta sobre el puesto para que el empleado potencial forme las expectativas correctas sobre el puesto que está solicitando. De lo contrario, esto puede provocar decepción y una alta rotación de personal.

Al contratar, la cantidad de tiempo y esfuerzo invertidos en seleccionar al empleado adecuado depende de la cantidad de responsabilidad que requiere el puesto. Los puestos gerenciales o de resolución de problemas, donde los empleados deberían tener habilidades más profundas, un mayor nivel de responsabilidad y un mayor compromiso, contribuyendo así a la estrategia de la institución, ameritarían un esfuerzo mucho mayor en la selección, el cual deberá garantizar que los candidatos posean la capacidad de adquirir las habilidades necesarias y la actitud que se adapte a la cultura de la institución, las organizaciones pueden utilizar pruebas psicométricas para evaluar a los candidatos para dichos puestos.

Recursos Humanos debe identificar y contratar personas con las habilidades, habilidades, conocimientos y experiencia adecuados para cubrir puestos de trabajo en la institución del trabajo, no importa cuando la economía está en auge o enfrenta una depresión, los empleadores siempre tienen la necesidad de encontrar empleados calificados. Cuando una empresa diseña actividades de contratación, las fuentes a las que se dirige y los métodos a utilizar se encuentran entre los problemas más importantes a abordar. Y las empresas con experiencia eligen fuentes y métodos de contratación de acuerdo a los requerimientos y objetivos de contratación específicos de las empresas. Por lo tanto, cómo acceder a los empleados potenciales, así como utilizar el recurso para clasificar a todos los candidatos y

encontrar candidatos calificados, siempre ha sido la gran preocupación de los directivos de personal.

La mejora de un lugar de trabajo inclusivo comienza con la contratación, se puede llegar a diferentes fuentes de candidatos utilizando diferentes métodos de contratación. Básicamente, existen dos fuentes de posibles solicitantes: una se denomina mercado laboral externo, mientras que otra se denomina mercado laboral interno. Cuando se trata del proceso de contratación, las grandes organizaciones siempre utilizan ambas fuentes para encontrar personas calificadas.

Las organizaciones se concentran más en adquirir capital humano adecuado porque los empleados son los activos más valiosos y apreciados de una organización. Es el desempeño individual de los empleados lo que convergerá para formar el desempeño general de la organización. Al reclutar a los empleados, las organizaciones deben diseñar una estrategia para reclutar cuidadosamente a los empleados más adecuados porque crean la ventaja competitiva para las organizaciones.

Casio (2012) afirmó que el reclutamiento y la selección comienzan con una declaración clara de objetivos institucionales en relación de los tipos de conocimientos, habilidades, habilidades y otras características. Para que la organización solicite una solicitud, los objetivos deben establecerse y utilizarse para el proceso de selección. El puesto a cubrir debe definirse en términos de descripción y especificación del puesto.

El éxito de la empresa está directamente relacionado con el desempeño de quienes trabajan para esa empresa. El logro insuficiente del objetivo puede ser el resultado de fallas en el lugar de trabajo, la contratación de personas equivocadas o la incapacidad de anticipar las fluctuaciones en las necesidades de contratación, es importante que se pongan esfuerzos conscientes en la planificación de recursos humanos en una organización Djabatay, (2012). También se ha argumentado

que para que la empresa construya y mantenga la ventaja competitiva, la dotación de personal adecuada es fundamental (Djabatey, 2012). Así, según Ekwoaba et al (2015) “las contrataciones y selecciones se han vuelto esenciales en las organizaciones porque las personas necesitan ser atraídas de forma pertinente, en cantidad adecuada y con las calificaciones apropiadas”.

2.2.1.1. Requisitos de selección

Las herramientas de selección habituales incluyen pruebas de capacidad (cognitiva, física o psicomotora), pruebas de personalidad, pruebas de conocimiento, entrevistas organizadas, la compilación ordenada de datos biográficos y muestras de trabajo. En ocasiones, las dependencias de recursos humanos realizan el desarrollo y la ejecución de determinadas técnicas de detección. Algunas organizaciones pueden contratar instituciones o consultores que sean especialistas en desarrollar algún sistema de selección de colaboradores en lugar de desarrollarlos internamente.

Dos componentes importantes que establecen la calidad de un empleado recientemente contratado son la validez del predictor y el índice de selección, el punto de corte del predictor es un límite que distingue entre calificaciones aprobadas y reprobadas en una prueba de selección: las personas con calificaciones superiores son contratadas o consideradas, mientras que aquellas con calificaciones inferiores no lo son. Este límite puede ser una herramienta de contratación muy útil, pero solo es valioso si realmente predice el tipo de desempeño que buscan los gerentes de contratación.

El propósito básico del proceso de selección es elegir al candidato adecuado para ocupar los distintos puestos en la organización.

Dimensión 1: Variable Selección de Personal

2.2.1.2. Selección Inicial

Según Fernández (2013), “este se realiza en forma preliminar para establecer si algún postulante cumple con los requerimientos básicos para la plaza o puesto” (p. 536).

En la Selección Inicial, normalmente se siguen estos procedimientos:

- 1. Información de los aspirantes.-** Es la información proporcionada por los candidatos a los puestos a cargos sometidos a concurso, en las plazas vacantes publicadas en la web u Oficina de Personal.
- 2. Curriculum Vitae.-** Es la hoja de vida personal y profesional de los postulantes, en donde se indica la especialización capacitaciones, experiencia laboral, entre otros datos importantes del postulante.
- 3. Confirmación de antecedentes.-** Es muy importante revisar y comprobar la información entregada en el curriculum vitae de los candidatos.
- 4. Cartas de recomendación.-** Son documentaciones entregadas por los candidatos de sus anteriores trabajos y que podrían respaldar la capacidad y calificación de su desempeño.
- 5. Contactos personales.-** Referidos a los conocidos de los aspirantes, principalmente son referencias de su anterior trabajo y de sus ex compañeros o jefes que ocupan cargos directivos y puedan respaldar o avalar al candidato.

Dimensión 2: Variable Selección de Personal

2.2.1.3. Selección Sustantiva

Según Fernández (2013), este proceso es usado para determinar los postulantes más idóneos, que se encuentren

capacitados de acuerdo a los requisitos y puesto o cargo al cual postulan. (pág. 534).

En la Selección Sustantiva, normalmente se siguen estos procedimientos:

- 1. Pruebas de conocimiento.-** Son pruebas apoyadas en los conocimientos profesionales que posee el candidato.
- 2. Pruebas de habilidades.-** Son pruebas apoyadas en las destrezas que los aspirantes puedan tener como por ejemplo habilidades deportivas.
- 3. Pruebas de personalidad.-** Son test que mayormente son efectuados por psicólogos que demuestran sus rasgos y comportamiento del candidato.
- 4. Pruebas de desempeño.-** Son pruebas que el candidato posee y que lo sustenta con documentos; por ejemplo el reconocimiento de logros conseguidos en sus trabajos anteriores.
- 5. Entrevistas.-** Son pruebas donde al candidato se le realiza una evaluación, acerca de su comportamiento ante las demás personas, y sus superiores.

Dimensión 3: Variable Selección de Personal

2.2.1.4. Selección Contingente

De acuerdo a Fernández (2013), esta forma de selección es empleada para realizar una última observación o revisión, antes de efectuarse una propuesta a los candidatos. (pág. 534).

En la Selección Contingente, normalmente se siguen estos procedimientos:

- 1. Pruebas para la detección de drogas.-** Estas pruebas permiten separar a los colaboradores que tengan dificultades con las drogas ya que estos problemas con el tiempo podrán intervenir en su rendimiento.

2. **Examen médico.-** Estas pruebas permiten contratar colaboradores que se encuentren en ideales escenarios y que no padezcan de malestares que subsiguientemente podrán influir en torno a sus acciones.
3. **Discapacitados.-** Los colaboradores serán evaluados de manera apropiada, conociendo sus habilidades para que realicen funciones en donde esas personas se sientan útiles.

2.2.1.5. Evaluación del desempeño del personal

El porque los recursos humanos (RR.HH.) realizan evaluaciones de individuos a la luz de los objetivos de la institución con el objeto de mejorar el logro de estos objetivos. RR.HH. se basa en una sólida política de gestión del desempeño; una AP adecuada debe poder educar a los empleados sobre la institución, sus objetivos y sus expectativas de manera legal.

2.2.1.5.1. Métodos de evaluación del desempeño

Hay varias formas en que el profesional de recursos humanos pueden abordar la evaluación del desempeño, aunque la integración de varias perspectivas (es decir, la recopilación de los datos más diferenciados) dará una imagen más clara. Algunos ejemplos incluyen:

- a) **Producción objetiva:** bajo este método, los datos directos se utilizan para evaluar el desempeño de un empleado. Esto a menudo se relaciona con puntos de datos simples y cuantificables, como números de ventas, números de productividad, etc., habiendo un inconveniente de este proceso es que la variabilidad en el desempeño puede deberse a factores fuera del control de los empleados. Además, la cantidad de producción no indica necesariamente la calidad de los productos. Aun así, estos datos reflejan el desempeño hasta cierto punto.

- b) Personal:** este es el método para registrar el comportamiento de baja de los empleados, como las ausencias. Estos datos de personal generalmente no son un reflejo completo del desempeño de un empleado y se complementan mejor con otras métricas.
- c) Evaluación de juicio:** uno de los principales inconvenientes de la valoración del rendimiento del personal es la tendencia a la retroalimentación positiva a pesar del comportamiento negativo. Es decir, a menudo las personas son lo suficientemente amables como para proporcionar buenas evaluaciones de un trabajo que no está a la altura. Las evaluaciones de juicio se centran en puntos de referencia para promover con mayor precisión la crítica constructiva (a través de escalas relativas). Algunos ejemplos incluyen:
 - d) Escala de calificación gráfica:** las escalas de calificación gráfica son el sistema de evaluación del rendimiento más utilizado. Por lo general, los evaluadores utilizan una escala de 5 a 7 puntos para calificar la productividad de los empleados.
 - e) Métodos de comparación de empleados:** en lugar de juzgar a los subordinados según criterios preestablecidos, se comparan entre sí. Este método elimina los errores de indulgencia y de tendencia central, pero aún permite que se produzcan errores de efecto halo.
 - f) Listas de verificación y escalas de comportamiento:** los comportamientos son más definidos que los rasgos. Los supervisores registran los comportamientos que consideran relevantes para el desempeño laboral, llevan un registro de los buenos y malos comportamientos y evalúan el desempeño del personal en función de su criterio.

El éxito de la empresa está directamente relacionado con el desempeño de quienes trabajan para esa empresa. El logro

insuficiente del objetivo puede ser el resultado de fallas en el lugar de trabajo, la contratación de personas equivocadas o la incapacidad de anticipar las fluctuaciones en las necesidades de contratación, es importante que se pongan esfuerzos conscientes en la planificación de recursos humanos en una organización Djabatey, (2012). También se ha argumentado que para que la empresa construya y mantenga la ventaja competitiva, la dotación de personal adecuada es fundamental (Djabatey, 2012). Así, según Ekwoaba et al (2015) “las contrataciones y selecciones se han vuelto esenciales en las organizaciones porque las personas necesitan ser atraídas de modo oportuno, en número adecuado y con evaluaciones propicias”.

2.2.1.5.2. Autoevaluaciones y autoevaluaciones

A menudo, las evaluaciones de pares y las autoevaluaciones se utilizan para pintar una imagen más clara del desempeño. Los gerentes suelen ser menos conscientes de la eficacia de los empleados que los miembros del equipo u otros compañeros. En las autoevaluaciones, los empleados tienen derecho a subrayar cuál creen que es su desempeño y por qué ciertas métricas pueden ser engañosas. Las evaluaciones de pares y las autoevaluaciones son útiles para capturar estos datos:

- 1. Evaluaciones de pares:** los miembros de un grupo evalúan y valoran el desempeño de sus compañeros de grupo.
- 2. Autoevaluaciones:** en las autoevaluaciones, los individuos evalúan y evalúan su propio comportamiento y desempeño laboral.
- 3. Retroalimentación de 360 grados:** incluyendo variadas evaluaciones del colaborador, frecuentemente integra evaluaciones de los subordinados y directivos, como también autoevaluaciones, esta es la situación ideal.

2.2.1.6. Desarrollo de recursos humanos

El marco central de la forma en que una institución aprovecha en la dependencia de recursos humanos eficaz para capacitar al personal con las destrezas para el éxito actual y futuro. La responsabilidad de la dependencia de recursos humanos con respecto al desarrollo de los empleados se refiere principalmente a diversas formas de capacitación, iniciativas educativas, evaluación del rendimiento y desarrollo de la gestión. Mediante el empleo de estas prácticas, los gerentes de recursos humanos pueden mejorar significativamente el potencial de cada empleado, abriendo nuevos espacios de carrera al ampliar el conjunto de habilidades de un empleado.

Esto se logra a través de dos objetivos concretos de personal: capacitación y desarrollo (CD) y desarrollo organizacional (DO), la capacitación y el desarrollo, como se indicó anteriormente, son principalmente de naturaleza individualista y se enfoca en asegurar que los empleados se desarrollen a lo largo de sus carreras para capturar más oportunidades.

El desarrollo organizacional debe equilibrarse durante este proceso, asegurando que la propia empresa esté aprovechando estos recursos humanos en evolución para lograr la máxima eficiencia. Depender demasiado de la CD puede resultar en una institución incapaz de capitalizar las habilidades de los empleados, mientras que centrarse demasiado en la DO generará una cultura empresarial adversa al desarrollo profesional. Por lo tanto, las dependencias de recursos humanos son fundamentales para capacitar a los empleados para que tomen trayectorias profesionales exitosas mientras mantienen un equilibrio organizacional.

2.2.1.6.1. Desarrollo de talento

Capacidad de una entidad para alinear la formación estratégica y las oportunidades profesionales de los empleados. El desarrollo del talento, parte del desarrollo del recurso humano, es el proceso de cambiar una institución, sus trabajadores y las partes

demandantes, empleando el aprendizaje planeado y no planeado, con el propósito de conseguir y conservar una ventaja competitiva para la institución.

Lo que esto significa esencialmente es que las dependencias de recursos humanos, además de sus otras responsabilidades de diseño de puestos, contratación, capacitación e interacción con los empleados, también tienen la tarea de ayudar a otros a mejorar sus oportunidades profesionales. Este proceso requiere una inversión en el crecimiento del talento. A menudo, es más económico a largo plazo mejorar las habilidades de los empleados existentes, en lugar de invertir en nuevos empleados. Por lo tanto, el desarrollo del talento es una compensación mediante la cual las dependencias de recursos humanos pueden ahorrar dinero de manera efectiva al evitar los costos de oportunidad de los nuevos empleados.

2.2.1.6.2. Partes interesadas en el desarrollo

Hay varias categorías que tienen interés que son útiles para comprender el progreso de los empleados: patrocinadores, gerentes y supervisores, participantes y facilitadores. Los patrocinadores del desarrollo de los empleados son los altos directivos. La alta dirección invierte en los empleados de forma descendente, con la esperanza de desarrollar el talento internamente para reducir la rotación, aumentar la eficiencia y adquirir valor en el recurso humano. Los directivos de línea o los supervisores directos asumen la responsabilidad de entrenar a los empleados y del desempeño de los empleados y, por lo tanto, participan mucho más directamente en el proceso real. Los participantes son las personas que realmente pasan por el desarrollo de los empleados y también se benefician significativamente del desarrollo efectivo. El facilitador es personal de la oficina de recursos humanos, que por lo general contrata

especialistas en un campo determinado para brindar instrucción práctica.

Cada uno de estos grupos de partes interesadas tiene sus propias agendas y motivaciones, lo que puede generar conflictos con las agendas y motivaciones de otros grupos de partes interesadas. El profesional de recursos humanos tiene que enfocarse en alinear los intereses de cada parte interesada en el proceso de desarrollo para capturar valor mutuo.

2.2.1.6.3. Estructuración de la retroalimentación del personal

La retroalimentación efectiva está estructurada de una manera que proporciona conclusiones procesables para motivar el crecimiento de los empleados a través de evaluaciones objetivas.

La retroalimentación de los empleados y los gerentes es uno de los temas más sensibles en un lugar de trabajo y puede mejorarse en gran medida mediante una planificación cuidadosa y un pensamiento crítico sobre cómo discutir de manera objetiva, equitativa y eficiente los resultados y las evaluaciones de los empleados.

Como resultado, estructurar la retroalimentación estratégicamente puede ser un gran beneficio tanto para los gerentes como para los empleados. Existe una amplia variedad de modelos y estructuras para proporcionar comentarios a los empleados. Algunas de las estructuras más útiles para la retroalimentación se enumeran a continuación.

- ✓ Estructuras de retroalimentación
- ✓ Producción objetiva

El más simple de los mecanismos de retroalimentación, esencialmente analiza los métodos básicos de desempeño, como la producción, las ventas, el volumen, la rentabilidad u otros métodos concretos y objetivos de la productividad general. Como opción

estructural para la entrega de comentarios, existen algunos pros y contras de este método. Funciona bien en trabajos donde los datos están disponibles y son objetivos, pero no tan bien en trabajos que se basan en métricas más ambiguas. También es bastante impersonal y puede hacer que los empleados se sientan como "un engranaje más de la máquina".

2.2.1.6.4. Evaluación de juicio

Un enfoque mucho menos objetivo serían varios formatos de evaluación de juicios. Todo esto realmente significa que un sujeto o grupo de sujetos evaluará el desempeño de un empleado determinado y proporcionará esta retroalimentación directamente (a menudo en forma de una escala o modelo). Como resultado de la subjetividad potencial, es mejor proporcionar capacitación para garantizar la coherencia y una evaluación informada.

Algunos formatos de evaluación incluyen:

- ✓ **Escalas de calificación gráfica:** en algún tipo de escala relativa (generalmente de 1 a 5 o de 1 a 7), el personal que son evaluados de acuerdo a ciertas particularidades, logros y comportamientos específicos. Este es un método útil para observar mejoras a lo largo del tiempo.
- ✓ **Modelos de comparación de empleados:** dos de los principales culpables de la subjetividad son el error de indulgencia y el error de tendencia central (juzgar favorablemente y juzgar a todos por igual, respectivamente). Para evitarlos, se le podría pedir a la gerencia que compare directamente a varios empleados. Sin embargo, esto genera errores de efecto de halo.
- ✓ **Listas de verificación y escalas de comportamiento:** Ciertos comportamientos pueden tener implicaciones positivas o negativas, y monitorear comportamientos clave específicos

durante un período de tiempo determinado también puede ser una estructura de retroalimentación útil.

2.2.1.6.5. Retroalimentación de 360 grados

Si bien la retroalimentación gerencial es importante, también es importante equilibrar esto con las perspectivas de los colegas, subordinados y las de la persona que está siendo evaluada (autoevaluación). En este modelo, todos los grupos de trabajo y las implicaciones de las decisiones laborales de un individuo determinado pueden evaluarse desde varias perspectivas. En comparación con una estructura de retroalimentación estática de arriba hacia abajo, la retroalimentación de 360 grados tiene ventajas significativas en precisión, objetividad e igualdad.

2.2.1.6.6. Iniciar-Parar-Continuar

A menudo, la simplicidad sobresale en la implementación de comentarios, y el modelo Start-Stop-Continue es tan simple como parece. Los equipos ágiles y las estructuras organizativas planas se centran en evaluaciones de pares que aprovechan modelos como este (a menudo junto con algunas escalas de calificación básicas) para evaluar al personal con el objetivo de desarrollar al personal. Esto se hace usando tres puntos de comentario:

- ✓ **Inicio:** ¿Qué tareas, hábitos y / o comportamientos debería comenzar a hacer el empleado para mejorar?
- ✓ **Detener:** ¿Qué debería dejar de hacer un empleado determinado para mejorar su desempeño?
- ✓ **Continuar:** ¿En qué se destaca el empleado y en qué debe continuar?

La ventaja clave de esta estructura es la simplicidad de la misma. Los empleados tienen comentarios inmediatos sobre los que pueden actuar de inmediato.

Existen innumerables opiniones y modelos para utilizar en la estructuración de la retroalimentación, los gerentes deben tener en cuenta que el propósito de la retroalimentación es el crecimiento y la mejora. Cualquier modelo seleccionado debe resultar en conclusiones procesables que el empleado pueda utilizar para mejorar.

2.2.1.7. Beneficios y ventajas clave del compromiso organizacional

Dado que el compromiso organizacional determina cuánto tiempo los empleados permanecerán en su institución, los empleados comprometidos son los activos de todas y cada una de las organizaciones. Algunos de los beneficios y ventajas clave del compromiso organizacional son los siguientes:

1. Alta productividad de los empleados

Los empleados comprometidos son altamente productivos. Creen en la institución, sus objetivos, visión, misión y el equipo de liderazgo. Estos empleados no solo demuestran altos niveles de productividad, sino que también se aseguran de que sus colegas y miembros del equipo también muestren lo mismo.

2. Reducción del absentismo

Un personal comprometido y motivado reportará un ausentismo mucho menor que el de sus compañeros. Los empleados comprometidos esperan ir a trabajar, completar su trabajo, ayudar en los proyectos y contribuir a los objetivos de la institución.

3. Excelentes jugadores de equipo

Dado que los empleados dedicados están muy interesados en la institución y su éxito, son excelentes para colaborar y trabajar en

equipos. Contribuyen significativamente a impulsar la productividad del equipo.

4. Defensores firmes

Los empleados dedicados y comprometidos creen en su institución y, por lo tanto, son defensores eficaces y positivos de sus empleadores. Son firmes creyentes y partidarios de los productos, servicios y políticas de sus empleadores.

2.2.1.7.1. Cultura organizacional y contratación y selección

Las decisiones precisas de selección de empleados nunca han sido más importantes para el éxito de la organización. Las organizaciones necesitan personal de calidad que pueda operar en un entorno de creciente complejidad y cambio. Además, en un entorno empresarial donde el capital intelectual representa cada vez más la moneda de cambio de una organización, son las personas las que crean y mantienen la ventaja competitiva de una organización.

Contratar al personal equivocado para la labor podría resultar costoso, considerando los gastos de convocatoria, el tiempo empleado, es decir la entrevista de candidatos y las implicaciones financieras y no financieras negativas a largo plazo de contratar a la persona equivocada hacen que encontrar y contratar a la persona adecuada sea fundamental.

Tiene sentido si uno puede encontrar a una persona que tenga el conjunto adecuado de habilidades y ha hecho un trabajo similar. Existe una buena posibilidad de que puedan desempeñarse eficazmente en un nuevo rol.

El ajuste motivacional en el proceso de selección, de acuerdo a Chartman, (2015) define el ajuste motivacional de dos formas distintas, es decir, motivación adaptada al trabajo y motivación adaptada a la organización.

La motivación para adaptarse al trabajo es el grado en que las actividades y responsabilidades de un trabajo en particular

son coherente con las actividades y responsabilidades que un individuo encuentra personalmente satisfactorio mientras que la motivación adaptada a la organización es la compatibilidad del individuo con los valores de una organización y modo de funcionamiento. El ajuste organizacional cubre una gama de atributos organizacionales que es el elemento más común y frecuentemente citado que se centra en la congruencia entre individuos y valores organizacionales, también se le llama "ajuste cultural".

2.2.1.7.2. Cultura organizacional y formación y desarrollo

Estas competencias incluyen conocimientos, habilidades o comportamientos que son fundamentales para el desempeño laboral exitoso. La capacitación y el desarrollo ayudan a optimizar la utilización de los recursos humanos que ayudan aún más al empleado a alcanzar los objetivos organizacionales, incluyendo sus metas individuales (Adeniji, Osibanjo y Abiodun, 2013). También ayuda a desarrollar y optimizar la cultura organizacional dentro de la institución a través de la construcción de la percepción positiva y sentimientos sobre la organización.

Sin embargo, la capacitación y el desarrollo ayudan a crear una mejor imagen corporativa, por lo tanto ayudan en el desarrollo organizacional, es decir, la organización se vuelve más efectiva en tomar decisiones y resolver problemas, que ayuda a comprender y llevar a cabo las políticas organizativas. La formación y el desarrollo demuestran el compromiso de mantener a los empleados a la vanguardia del conocimiento.

2.2.2. Desarrollo Organizacional

El DO es un proceso estructurado y basado en evidencias. No se trata de probar algo y ver qué pasa. Se trata de utilizar los hallazgos científicos como entrada y crear un proceso estructurado y controlado en el que se prueben los supuestos. Por último, se trata de probar si los resultados reflejan la intención de la intervención.

Desarrollar, mejorar y reforzar estrategias, estructuras y procesos, la última parte de esta definición establece que se aplica a los cambios en la estructura y procesos, estrategia, enfocándose como un sistema integral o completo. Esto puede incluir la institución completa, una o más ubicaciones o un solo departamento.

En el desarrollo organizacional, los principales grupos de interés son tanto internos como externos a la empresa. La dirección y los empleados son partes interesadas internas. Las partes interesadas externas incluyen clientes, inversores, proveedores, comunidades y gobiernos.

La globalización conduce a una interconexión mucho mayor y abre a las organizaciones a oportunidades y amenazas mundiales.

El DO se ocupa principalmente de ayudar a una institución a implementar la estrategia, hasta su máxima capacidad, esto se hace a través del compromiso y la optimización de los recursos humanos. Entonces, podemos ver que el conocimiento de DO permite la mejora dentro del departamento de personal. Y las mejoras entre el personal darán como resultado mejoras en toda la institución.

El Desarrollo Organizacional, por otro lado, se creó como una manera de emplear las teorías del comportamiento, ayudando a las instituciones a optimizar a los individuos y sus sistemas. En esencia, se supone que el Desarrollo Organizacional representa un cambio significativo y significativo para mejor, un practicante de DO utiliza dos herramientas principales en su trabajo:

1. Evaluaciones
2. Intervenciones

A diferencia de un profesional de recursos humanos tradicional, no encontrará un profesional de DO mirando listas de verificación y manuales. En cambio, están interesados en datos e investigación.

El Desarrollo Organizacional tiene más en común con la teoría del liderazgo y la gestión que con el legado de gestión de riesgos de

RR.HH. Aquí hay una lista parcial de los diferentes roles que frecuentemente fueron manejados por RR.HH. y DO en el pasado.

2.2.2.1. Objetivos básicos del desarrollo organizacional

Si hubiera un objetivo central, sería aumentar la competitividad de la institución.

La competitividad es la idea de que cada institución tiene recursos y competencias únicos que ayudan a las empresas a ganar en el mercado. Puede ser la gente (un líder empresarial como Elon Musk o el equipo de Google), un producto innovador (SpaceX), un servicio superior (Four Seasons Hotels) o una cultura (Zappos). También puede ser la reacción de la institución a las cambiantes demandas del mercado. Si es el primero en aprovechar una oportunidad, por ejemplo, puede solidificar sus ingresos en los próximos cinco años.

El objetivo del DO es desarrollar estos aspectos, ya que pueden ayudar a una empresa a ganar en el mercado.

Esto significa que el desarrollo organizacional difiere del proceso de cambio incidental. El OD se centra en desarrollar la capacidad de la institución para evaluar su funcionamiento actual y modificarlo para lograr sus objetivos, es un proceso continuo, mientras que los procesos de cambio suelen ser temporales.

2.2.2.2. Técnicas para promover el desarrollo organizacional

A pesar de su distinción con la práctica tradicional en materia de personal, el campo del desarrollo organizacional sigue siendo técnico, al igual que sus intervenciones. Las intervenciones de desarrollo organizacional, también llamadas técnicas de desarrollo organizacional, se están expandiendo y adaptándose constantemente para satisfacer las demandas comerciales modernas. La necesidad de ciertas técnicas sobre otras depende en gran parte de la estructura de cada empresa individual, pero

tener una visión general de los diferentes tipos de intervención sigue siendo fundamental si busca promover el DO dentro de la cultura de su empresa.

2.2.2.2.1. Intervenciones de procesos humanos

Estas intervenciones son los procesos de cambio que se relacionan con las relaciones interpersonales, así como con las dinámicas de grupo y organizacionales. Las intervenciones de desarrollo organizacional son los programas y procesos diseñados para resolver un problema específico. El propósito de estas intervenciones es mejorar la eficiencia de una institución y ayudar a los líderes a administrar de manera más efectiva.

1. Intervención individual: las intervenciones individuales se relacionan con la responsabilidad individual, los hábitos, la visión, la mejora o el flujo de trabajo. Las intervenciones individuales pueden tomar la forma de entrenamiento o tutoría. Por ejemplo, a un empleado que está aprendiendo a usar una nueva plataforma tecnológica se le puede asignar un mentor con experiencia en esa plataforma para que responda preguntas y brinde apoyo. Se dirige al individuo, generalmente con el objeto de optimizar la comunicación con los demás, en este proceso, se instruye al individuo sobre sus comportamientos existentes que se consideran contraproducentes para la comunicación interpersonal.

A menudo, se ofrecen intervenciones individuales a nuevos empleados o empleados que están cambiando de roles en una empresa. Otras veces, se usan con empleados que presentan problemas de desempeño o cuyas actitudes impactan negativamente la moral del equipo.

2. Intervención de grupo: las intervenciones grupales se relacionan con un equipo central o una rama, pero no con todo el personal. Las intervenciones grupales pueden ser necesarias porque una parte de una empresa está cambiando la forma en que desarrolla un producto, por ejemplo. Estas intervenciones pueden tomar la forma de desarrollo profesional, entrenamiento o conferencias de capacitación. Se refiere a que el grupo está trabajando, y la estructura referida a los métodos recurrentes siendo empleados para alcanzar tareas y tratar con problemas externos.

Las intervenciones de grupo pueden implicar la reestructuración de un departamento y la comunicación de nuevas responsabilidades laborales a los empleados relevantes. Si el problema es interpersonal, estas intervenciones pueden consistir en formación de equipos o en gestión de conflictos. La gerencia suele llevar a cabo intervenciones grupales, pero ocasionalmente se requiere un consultor externo.

3. Intervención de terceros: este tipo de intervención se utiliza a menudo cuando surgen conflictos, no todos los conflictos son intrínsecamente malos, pero existen aquellos que deben resolverse rápidamente para evitar una interrupción importante. La intervención de un tercero, que generalmente designa a un consultor de desarrollo organizacional, ayuda a controlar y resolver el conflicto de manera eficiente.

4. Trabajo en Equipo: se refiere a una variedad de actividades grupales que ayudan a los equipos a mejorar la dinámica general del equipo; por ejemplo, la forma en que cumplen sus deberes y tareas.

5. Reunión de confrontación organizacional: este tipo de intervención tiene como objetivo identificar dificultades, estableciendo preferencias y establecer objetivos de trabajo, y

empezar a laborar en las dificultades identificadas a escala de toda la institución.

Las intervenciones organizacionales involucran a toda una institución o negocio. Pueden ser necesarios si una empresa está implementando nuevas estrategias, visiones o protocolos que afectan a todos los empleados. En algunos casos, la intervención organizacional puede implicar elevar la moral para crear una visión compartida más sólida.

Estas intervenciones pueden incluir instituir programas de bienestar para los empleados o crear una nueva declaración de misión y visión de una empresa. Para las empresas que implementan una nueva estrategia comercial, pueden tomar la forma de reestructurar las responsabilidades, formar un grupo de enfoque o encontrar nuevos sistemas para monitorear los resultados y el éxito. Las intervenciones organizacionales a menudo se realizan a través de un tercero, como un capacitador externo o un experto.

Estas intervenciones suelen ser específicas de una institución o de un tipo de problema. Como tal, los diferentes tipos de intervenciones de desarrollo organizacional requieren diferentes estrategias de implementación.

- 6. Intervenciones de relaciones intergrupales:** tienen como objetivo reconocer, diagnosticar y comprender las relaciones intergrupales. Al igual que las reuniones de confrontación organizacional, se identifican problemas y conflictos, se establecen prioridades y objetivos de acción y se comienza a trabajar en los problemas identificados.
- 7. Intervenciones de grupos grandes:** estas intervenciones tienen como objetivo reunir a muchos miembros de la institución y las principales partes interesadas para organizar a las personas en equipos. Los objetivos o f estas intervenciones en grupos grandes son identificar y resolver los problemas de

toda la empresa, para diseñar nuevos enfoques para la estructuración y la gestión de la institución, o para proponer orientaciones futuras para el negocio. A menudo, estas intervenciones se denominan "reuniones en espacios abiertos", "cafés del mundo" o "búsquedas futuras".

2.2.2.2. Intervenciones tecnoestructurales

Estas intervenciones son los procesos de cambio que tienen como objetivo mejorar la tecnología y la estructura de la propia institución. Debido a los mercados y los paisajes tecnológicos que cambian y avanzan rápidamente, estas técnicas están ganando gran popularidad.

- 1. Diseño organizacional / estructural:** la clave de cómo funciona una institución radica en su estructura funcional. El organigrama jerárquico clásico es un ejemplo de estructura funcional. Otros pueden incluir estructura divisional, matricial, de proceso, centrada en el cliente y de red. Las prácticas clave en esta técnica de desarrollo organizacional son la reingeniería y el reajuste del diseño organizacional. Esto significa repensar la forma en que se hace el trabajo, preparar adecuadamente a la institución para el turno y luego reestructurar la empresa en torno a los nuevos procesos.
- 2. Gestión de la calidad total:** también conocida como mejora continua de los procesos, la cual surgió de un énfasis de fabricación en el control de calidad. Esta técnica representa el esfuerzo en un periodo determinado para orientar las acciones de la institución en relación al concepto de calidad.
- 3. Diseño del trabajo:** todo el trabajo se realiza con el objetivo de lograr algún tipo de resultado. Los trabajos y sus descripciones pueden reajustarse para orientarse hacia la forma más eficiente de lograr ese resultado. O, alternativamente, las necesidades y la satisfacción del empleado pueden ponerse al frente y al

centro. Dependiendo del enfoque elegido, se necesitan diferentes habilidades de DO, pero cualquier diseño de trabajo que conduzca a una productividad óptima se llama diseño de trabajo.

- 4. Enriquecimiento del trabajo:** esto puede considerarse un subcomponente del diseño del trabajo. El objetivo del enriquecimiento laboral es crear un trabajo que sea interesante y desafiante para la persona que lo realiza. Algunos factores considerados pueden incluir variedad de habilidades, identidad de tareas, autonomía y comentarios de los empleados.

2.2.2.2.3. Intervenciones de gestión de recursos humanos

Evidencia de las líneas difusas entre RRHH y DO, estas técnicas de desarrollo organizacional se centran en la forma en que se gestiona al individuo. Estas son las intervenciones más utilizadas por las dependencias estratégicas de RRHH.

- 1. Gestión del desempeño:** una buena gestión del desempeño incluye estrategias como el establecimiento de objetivos, el seguimiento del desempeño con evaluación y, por lo general, sistemas de recompensa
- 2. Desarrollo del talento:** este método de intervención se basa en prácticas de gestión del talento como el coaching y la tutoría, intervenciones de desarrollo de habilidades técnicas, planificación de carrera y desarrollo de liderazgo.
- 3. Intervenciones de diversidad:** un grupo diverso de talentos es la clave para la innovación. Esto incluye diversidad en edad, género, raza, orientación sexual, discapacidades y cultura y orientación de valores. Estas intervenciones tienen como objetivo aumentar la diversidad de la empresa.

- 4. Intervenciones de bienestar:** estas intervenciones incluyen la implementación de programas de asistencia y programas de manejo del estrés al personal, abordando las disposiciones sociales y promueven un equilibrio sano entre la vida y el trabajo de los empleados.

2.2.2.2.4. Intervenciones de cambio estratégico

Estas intervenciones de desarrollo organizacional son las de mayor alcance que se enfocan en los procesos de cambio. Independientemente de la influencia de los RR.HH. estratégicos en estos esfuerzos, el departamento de DO siempre juega un papel crucial en la ejecución de dichos cambios.

- 1. Cambio transformacional:** este es un proceso de cambio que busca cambiar una institución 'es una mayoría si no todos los sistemas y procesos potencialmente impactar ampliamente varias prácticas operativas.
- 2. Cambio continuo:** una técnica que desafía a las empresas a revisar y modificar un sistema identificado; un enfoque común es la forma en que se fortalecen los nuevos niveles de habilidades o si, de hecho, una empresa se esfuerza por convertirse en una institución que aprende.
- 3. Cambio organizacional:** esta técnica implica el empleo de estrategias de intervención de cambio que van más allá de una sola institución. Esto incluye fusiones, adquisiciones, alianzas y redes estratégicas.

2.2.2.3. El proceso de desarrollo organizacional

Son pasos sistemáticos y basados en la investigación, los cuales describen cómo el DO se relaciona con las funciones de gestión de recursos humanos, esto puede parecer bastante familiar: este proceso no es diferente al ciclo de análisis de personas, ese ciclo implica la detección de un problema, la recopilación, análisis, presentación de datos y la implementación

de nuevas políticas, los pasos de implementación comunes incluyen los siguientes:

- 1. Identificar un área de mejora.-** El cambio organizacional comienza con la identificación de una necesidad que se alinea con los objetivos comerciales. Las empresas a menudo saben esa necesidad de inmediato, pero pueden considerar un enfoque basado en datos para identificar problemas a través de encuestas formales y comentarios., este enfoque permite una comprensión más profunda del área a mejorar. Las empresas deben preguntarse qué quieren cambiar y por qué ese cambio es necesario.

El primer paso comienza cuando un gerente o administrador detecta una oportunidad de mejora. Hay diferentes eventos que pueden desencadenar esto, incluidos cambios externos, conflictos internos, quejas de clientes, lucro cesante, falta de innovación o alta baja por enfermedad o rotación de empleados. Estos eventos suelen ser síntomas de un problema más profundo.

La primera etapa consiste en determinar el alcance del problema, esto suele ocurrir en una reunión entre el gerente y los miembros del DO. En el caso de los consultores externos de DO, esta etapa es más formal.

- 2. Investigando el problema.-** Una vez que se identifica el área de mejora, las empresas realizan una investigación para saber por qué existe el problema, cuáles son las barreras para la mejora y qué soluciones se han intentado anteriormente. Este paso también puede incluir encuestas o grupos focales y consultas individuales, el practicante de DO intenta comprender la actividad presente de un sistema, recopilan la información necesaria para interpretar con precisión el problema, a través de encuestas, entrevistas o mirando los datos disponibles actualmente. Todo esto tiene como objetivo tratar de encontrar la causa raíz de los problemas, según Cummings y Worley (2017), el diagnóstico eficaz proporciona el

conocimiento sistemático de la institución necesario para diseñar intervenciones adecuadas.

Existen diferentes modelos de desarrollo organizacional que se utilizan para ejecutar estos diagnósticos. A continuación, se verá tres modelos, con una entrada clara, un proceso (de cambio) y una salida, ayudan a estructurar diferentes componentes de diseño de las organizaciones. Este modelo muestra claramente diferentes componentes de diseño que juegan un papel en diferentes niveles organizacionales (es decir, organizacional, grupal e individual).

- 3. Creando un plan de acción.-** Luego, la empresa crea un plan con recursos asignados y roles de empleados claramente definidos. Este plan incluirá apoyo específico para las personas involucradas e identificará una meta medible. Durante este paso, las empresas deben pensar en cómo comunicar los cambios al personal y gestionar los comentarios.

La información debe ser relevante, comprensible, descriptiva, verificable, oportuna, limitada, significativa, comparativa y estimular la acción. Se pueden utilizar técnicas como la narración de historias y la visualización para hacer esto de una manera eficaz.

El consultor de DO podría presentar a través de una presentación de diapositivas, sus principales hallazgos a la gerencia. También podrían proporcionar un informe detallado, en el que la gerencia puede profundizar, antes de decidir qué cambios implementar en la institución.

- 4. Creando motivación y visión.-** Una vez que la empresa ha definido y comunicado claramente un plan, sus líderes deben motivar a sus empleados para que compartan una visión. Este paso implica que los líderes actúen como modelos a seguir entusiastas mientras ayudan a los empleados a comprender los objetivos generales del plan y el impacto deseado.

Después de proporcionar retroalimentación al cliente, es necesario crear una intervención. Esta intervención se adapta a las necesidades de la institución y debe basarse en el conocimiento causal de los resultados. Además, la institución debe poder absorber los cambios de manera eficaz.

Una parte importante del proceso de cambio es definir los criterios de éxito para el cambio. Solo cuando estos criterios están bien definidos, se puede medir el progreso.

- 5. Implementar.-** Si bien la estabilidad es necesaria durante la implementación, es igualmente importante apoyar a los empleados durante la transición con tutoría, capacitación y coaching. Al pensar en dicho apoyo, la gerencia debe considerar qué nuevas habilidades necesitarán los empleados y qué métodos de entrega serán más efectivos. La retroalimentación y la comunicación continuas pueden ayudar a facilitar el proceso de cambio.

La siguiente fase consiste en ejecutar la intervención de cambio, las estimaciones sitúan la tasa de cambio de fallos entre el 50 y el 70%. Aunque esto no es del todo cierto, nadie puede dudar de que el cambio es difícil.

La gestión eficaz del cambio gira en torno a motivar el cambio, crear una visión, desarrollar el apoyo, gestionar la transición y mantener el impulso, los modelos de cambio bien conocidos incluyen los ocho pasos de John Kotter para transformar su institución.

- 6. Evaluación de resultados iniciales.-** Una vez que la empresa ha implementado un plan, sus líderes pueden crear un espacio para la reflexión compartida, preguntándose a sí mismos y a sus empleados si el cambio cumplió efectivamente los objetivos comerciales. También evaluarán los procesos de gestión de los cambios y considerarán qué se podría hacer de manera diferente. Este paso no puede pasarse por alto; si la empresa no evalúa los cambios, no sabrá si las intervenciones han sido efectivas.

7. Adaptarse o continuar.- Dependiendo de la evaluación de los resultados iniciales, la empresa puede optar por adaptar su plan. Si los resultados muestran éxito, puede continuar con el plan actual para seguir mejorando.

Una vez que se ha implementado un sistema, comienzan a aparecer oportunidades de mejora. La implementación de estos conducirá a una mejor experiencia de usuario y empleado.

Estos cambios incrementales caracterizan la rápida evolución de la tecnología, el cambio se está convirtiendo en un factor constante, lo que significa que es casi imposible implementar la tecnología y terminar con ella, los sistemas evolucionan y esto requiere una implementación constante.

2.2.2.4. Modelos de desarrollo organizacional

Una vez que una institución ha identificado un área de mejora y los resultados deseados, el cómo viene a continuación. Los modelos de desarrollo organizacional ayudan con la logística del cambio al proporcionar un marco claro. Estos modelos tienen dos propósitos: ayudar a diseñar un plan de acción y aclarar la comunicación para los empleados.

Investigadores y expertos en el campo del cambio y desarrollo organizacional han creado varios modelos diferentes de desarrollo organizacional.

2.2.2.4.1. Modelo de tres pasos de Lewin

Este modelo consta de tres pasos.

1. Descongelar

En el primer paso, las empresas trabajan para flexibilizar las normas y procedimientos actuales a fin de prepararse para el cambio.

2. Cambio (o transición)

En el segundo paso, las empresas introducen una nueva estrategia y la implementan. Durante este paso, el apoyo de la gerencia y la comunicación son fundamentales para mantener a los empleados motivados y enfocados.

3. Congelar (o volver a congelar)

El tercer paso solidifica la “nueva normalidad” y fomenta la reflexión sobre cómo sostener el cambio.

2.2.2.4.2. Investigación para la Acción

Lewin también creó el modelo de investigación-acción, que incluye tres fases.

1. Investigación de problemas y teorización de soluciones

La fase de investigación implica la recopilación de datos, grupos focales y, a menudo, la contratación de un consultor o especialista externo. El objetivo es identificar un problema con una solución viable y centrada en los resultados.

2. Fase de acción

La fase de acción implica implementar el cambio. De manera similar al paso de cambio en el modelo de tres pasos, este paso es imposible sin una comunicación clara del liderazgo y un fuerte apoyo para los empleados.

3. Fase de entrada y resultados

La fase final implica la recopilación de datos para valorar el impacto de la estrategia en el problema. Este paso implica análisis y reflexión y puede conducir al paso uno si la acción fue ineficaz.

2.2.2.4.3. Reingeniería de procesos de negocio

Es mucho más radical y puede implicar la reinención por completo de partes de una empresa. Las fases de este modelo se describen en las siguientes secciones.

1. Mapa del estado actual de los procesos de la institución

El liderazgo documenta los procesos y procedimientos actuales en preparación para el análisis.

2. Analizar los procesos

Utilizando el mapa de procesos, los comités o las personas analizan los procedimientos para identificar qué funciona y qué no.

3. Identificar oportunidades de mejora

Los equipos identifican áreas de necesidad e intercambian ideas sobre soluciones.

4. Diseñar un mapa de procesos para futuros procesos mejorados

Los empleados y la gerencia trabajan juntos para planificar los cambios. Esta fase puede incluir horarios, delegación de carga de trabajo o nuevas estructuras organizativas.

5. Implementar cambios para lograr procesos mejorados

Las iniciativas se ponen en marcha y los empleados reciben formación y apoyo.

2.2.2.4.4. Marco McKinsey 7-S

El marco McKinsey 7-S no se define en pasos, sino que se organiza en siete factores. Para implementar este marco, las empresas analizan cada una de las siete S (valores compartidos, estrategia, estructura, sistemas, estilo, habilidades y personal) y proponen soluciones para mejorar. El factor clave son los valores compartidos, que son las principales prioridades de la institución. Los otros seis se dividen tradicionalmente en dos grupos: S duras y S suaves.

1. S duras

- ✓ **Estrategia:** la dirección general de la empresa

- ✓ **Estructura:** la institución de la empresa, específicamente en lo que respecta a las descripciones de puestos y responsabilidades.
- ✓ **Sistemas:** los procesos y procedimientos que actualmente guían a la empresa

2. S suaves

- ✓ **Estilo:** el estilo de liderazgo de la alta dirección
- ✓ **Habilidades:** las capacidades de la empresa, incluidas las de las personas y la empresa en su conjunto.
- ✓ **Personal:** los empleados de la empresa

2.2.2.5. El Cambio y el Desarrollo Organizacional

El DO es un cambio planificado y sistemático en los valores u operaciones de los empleados para crear un crecimiento general en una empresa u institución. Se diferencia de las operaciones diarias y las mejoras del flujo de trabajo en que sigue un protocolo específico que la gerencia comunica claramente a todos los empleados.

El cambio y el desarrollo organizacional pueden ser un proceso largo, a veces abrumador, pero las empresas generalmente comienzan con varios objetivos en mente:

1. **Mejora continua.**- Cambiar la cultura de la empresa para ver las nuevas estrategias como una oportunidad de crecimiento positivo permite una mejora continua y anima a los empleados a estar más abiertos al cambio y a las nuevas ideas. Las nuevas estrategias se introducen sistemáticamente a través de la planificación, implementación, evaluación, mejora y seguimiento.
2. **Mejor o mayor comunicación.**- El desarrollo organizacional que conduce a una mayor retroalimentación e interacción en la institución alinea al personal con la visión de la institución. Los empleados sienten que tienen más propiedad en la misión de la empresa y, como resultado, pueden estar más motivados.

3. **Desarrollo del personal.**- En el mundo empresarial actual, los empleados deben adaptarse constantemente a productos, plataformas y entornos cambiantes. El desarrollo de los empleados comprende capacitación y mejoras en los procesos de trabajo que ayudan a todos a mantenerse al día con las demandas cambiantes.
4. **Mejora de productos y servicios.** El desarrollo organizacional conduce a la innovación, que puede ayudar a mejorar los productos y servicios. Esta innovación a menudo es el resultado de una intensa investigación y análisis de mercado.
5. **Mayor beneficio.** El desarrollo organizacional ayuda a aumentar las ganancias al optimizar la comunicación, los procesos de los empleados y los productos o servicios, cada uno sirve para aumentar los resultados de una empresa.

Si bien el cambio puede ser difícil, generalmente las empresas descubren que los beneficios del desarrollo organizacional superan con creces los costos.

2.2.2.6. Desafíos para el cambio y el desarrollo organizacional

Pueden presentar algunos impedimentos para el éxito, la resistencia al cambio es normal, ya que la gente se fija en sus caminos. Para minimizar la resistencia, el liderazgo debe considerar un lanzamiento gradual y lento en lugar de realizar cambios masivos de una vez. Dado que el cambio es a menudo difícil de navegar, las empresas deben contratar expertos en liderazgo para ejecutar cambios de alto nivel. La educación y la comunicación son vitales para implementar el cambio; Es mucho menos probable que los empleados se resistan si poseen un conocimiento claro de lo que está ocurriendo y por qué. Una gestión eficaz puede guiar el proceso y ofrecer claridad a los miembros del equipo.

Los desafíos comunes que vienen con los procesos de desarrollo organizacional incluyen los siguientes:

- a) **Miedo a lo desconocido.**- Algunos empleados tienen miedo de implementar nuevos planes porque temen fallar o son reacios a entrar en territorio desconocido. Pueden mostrarse cínicos acerca del cambio si las iniciativas pasadas fracasaron, o pueden pensar que la institución está bien tal como está. Los empleados pueden expresar directamente este miedo quejándose de las nuevas iniciativas o descuidando pasivamente su parte en el proceso, por ejemplo, llegando tarde a las reuniones clave de mejora del proceso.
- b) **Metas en conflicto.**- A veces, los líderes no están de acuerdo con los objetivos finales de una empresa. Este conflicto a menudo se relaciona con las finanzas y la asignación de recursos, a veces debido a la mala comunicación entre las ramas de gestión. Estos problemas se pueden manejar de manera proactiva instituyendo canales de comunicación claros antes de comenzar nuevas iniciativas.
- c) **Burnout.**- El cambio puede ser agotador y los empleados pueden experimentar agotamiento si carecen de los apoyos adecuados. Para evitar el agotamiento de los empleados, las empresas deben mantener la pregunta "¿Es esto realista?" a la vanguardia de todos los pasos del proceso y garantizar que los empleados mantengan un equilibrio apropiado entre la vida personal y el trabajo.
- d) **Falta de liderazgo.**- Los líderes clave pueden dejar una institución, lo que obliga a los empleados restantes a luchar para llenar los vacíos. Además, el liderazgo actual puede carecer de habilidades de comunicación o trabajo en equipo efectivas. Cada escenario puede dificultar el cambio organizacional.
- e) **Falta de comprensión de los cambios planificados.**- Los empleados esperan cambios bien planificados y predecibles, por lo que cuando ocurren sorpresas o pasos en falso, pueden perder la fe en el proceso. Crear un cronograma para los cambios y articular

claramente los problemas que pueden ocurrir puede ayudar a evitar estos problemas.

- f) **Dificultad para cambiar la misión o los valores.**- Durante los períodos de cambio, algunos empleados pueden sentir que la misión de la empresa no se alinea con las nuevas iniciativas. Esto puede hacer que cambie la resistencia.

2.2.2.7. Impacto en el desarrollo y el cambio organizacional

Algunas de las instituciones más acreditadas del mundo han utilizado el desarrollo organizacional para mejorar una multitud de procesos comerciales. Amazon, por ejemplo, dio a conocer recientemente un plan de 700 millones de dólares para volver a capacitar a sus trabajadores para que se adapten a las nuevas tecnologías, condiciones de trabajo y procedimientos comerciales.

Starbucks también ha implementado políticas de desarrollo organizacional. En los últimos meses, la cadena internacional de café introdujo una serie de iniciativas ecológicas en toda su empresa, incluidos programas de reciclaje más amplios y reducción de vasos de papel. Además de ser respetuosas con el medio ambiente, estas nuevas iniciativas también mejoran la imagen pública y los márgenes de beneficio de la empresa.

Google ha trabajado para cambiar la cultura general de su empresa a una de aprendizaje continuo. Los nuevos empleados saben que constantemente asistirán a talleres, capacitarán y crecerán profesionalmente. Dada esta cultura, los empleados ingresan con entusiasmo por el cambio y por aprender cosas nuevas.

Con una sólida comprensión del desarrollo organizacional y un objetivo deseado, las empresas pueden iniciar un cambio significativo. Sin embargo, el cambio nunca es fácil. Es por eso que el desarrollo organizacional sistematiza cada paso del proceso, facilitando la mejora en las actividades comerciales de diversos tamaños y en diversos sectores.

2.2.2.8. El papel de los recursos humanos en el desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional tiene el poder de mejorar drásticamente las instituciones y el bienestar del personal. Por esa razón, el desarrollo organizacional es merecedor de constante esfuerzo y atención por parte de los líderes institucionales de todo el mundo. En el mercado empresarial moderno de hoy, una empresa lista y dispuesta a implementar cambios donde y cuando sea necesario para responder a las demandas, o para mejorar sus posibilidades de éxito a largo plazo, son aquellas organizaciones que sin duda sostendrán el crecimiento y el éxito. Toda institución debe buscar construir una experiencia de empleado efectiva que ayude a atraer, retener e involucrar al talento adecuado, y eso comienza cuando tiene un enfoque integrado eficaz de las prácticas de RR.HH. y DO.

2.2.2.9. Formación y Desarrollo

Cuando está organizado, a menudo se debe a la persistencia del departamento de recursos humanos, la capacitación admite al personal la adquisición de nuevas destrezas, perfeccionando las existentes, desempeñándose mejor, aumentando la productividad, siendo mejores dirigentes.

Aquí hay algunas razones que demuestran la relevancia de la capacitación y el desarrollo.

La capacitación de orientación para nuevos trabajadores es particularmente importante para los nuevos empleados. Esto puede ser realizado por alguien dentro de la empresa y debe servir como una plataforma para poner al día a los nuevos empleados con los procesos de la de la empresa y abordar cualquier brecha de habilidades.

2.2.2.9.1. Abordar las deficiencias

Cada individuo tiene algunas deficiencias y la formación y el desarrollo ayudan a los empleados a solucionarlas. Por ejemplo, en RateGain hemos dividido a todo el personal en varios grupos para brindar capacitación enfocada que sea relevante para esos grupos: capacitación en ventas, gerentes primerizos, gerencia media, liderazgo senior, liderazgo ejecutivo.

2.2.2.9.2. Mejora del rendimiento

Si se abordan las deficiencias y debilidades, es obvio que el desempeño de un empleado mejora. Sin embargo, el entrenamiento y el desarrollo también amplían sus fortalezas y adquieren nuevos conjuntos de habilidades. Es importante para una empresa desglosar los requerimientos de adiestramiento y desarrollo para dirigirse a las personas relevantes. Si puedo sacar ejemplos de mi institución, cada departamento tiene grupos de capacitación específicos. Estos generalmente giran en torno a la capacitación en desarrollo de productos, capacitación en control de calidad, PMP, entre otros, donde los expertos en procesos internos y externos facilitan varios programas.

2.2.2.9.3. Satisfacción del empleado

Una empresa que invierte en formación y desarrollo suele tener empleados satisfechos. Sin embargo, el ejercicio debe ser relevante para los empleados y del que puedan aprender y recuperar algo. Será inútil si la formación y el desarrollo se vuelven tediosos y aburridos, y los empleados asisten a ellos simplemente porque tienen que hacerlo. Como empresa, hacemos hincapié en la formación específica de la industria y enviamos a muchos empleados a seminarios y conferencias internacionales que pueden ser beneficiosos para ellos.

2.2.2.9.4. Productividad incrementada

En un panorama en rápida evolución, la productividad no solo depende de los empleados, sino también de la tecnología que utilizan. La capacitación y el desarrollo contribuyen en gran medida a que los empleados se e actualicen con las nuevas tecnologías, utilicen mejor las existentes y luego descarten las obsoletas. Esto contribuye en gran medida a hacer las cosas de manera eficiente y de la manera más productiva.

Los empleados autónomos que han asistido a las capacitaciones adecuadas necesitan menos supervisión y orientación. La capacitación desarrolla los conjuntos de habilidades necesarios en los empleados y les permite abordar las tareas de forma independiente. Esto también permite que los supervisores y la gerencia se concentren en áreas más urgentes.

2.2. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- 1. Actitud hacia el comportamiento.-** La evaluación positiva o negativa de un individuo del desempeño personal de un comportamiento en particular, está establecida por el conjunto de suposiciones conductuales posibles que vinculan la conducta a varios resultados y otros atributos.
- 2. Autoeficacia.-** Creencia de que uno puede lograr el comportamiento necesario para ejecutar el resultado.
- 3. Cambio Organizacional.-** El cambio es una constante, un hilo tejido en la trama de nuestra vida personal y profesional. Cambio ocurre dentro de nuestro mundo y más allá: en eventos nacionales e internacionales, en el entorno físico, en la manera en que las instituciones están estructuradas conduciendo sus negocios, en el ámbito político y socioeconómico. Cada vez se está más interrelacionados, nos afectan cambios aparentemente lejanos. Por tanto, el cambio puede parecer a veces que ocurren con frecuencia y

al azar. Poco a poco nos vamos dando cuenta de lo conectados que estamos con uno, otro o en nuestro mundo. Las organizaciones también deben ser conscientes de su naturaleza holística y de las formas sus miembros se afectan unos a otros. La increíble cantidad de cambios ha obligado a las personas y organizaciones para ver "el panorama general" y ser conscientes de cómo los eventos les afectan y viceversa.

4. **Capacidad.**- Este factor es una característica de la organización, referida a que la organización tenga la facultad para proporcionar los recursos necesarios para un esfuerzo de cambio exitoso. Un éxito es el resultado del esfuerzo de cambio que requiere una cantidad adecuada de recursos.
5. **Creación de capacidad.**- El término desarrollo de capacidades se ha utilizado en diversos contextos, expresando diferentes significados y explicaciones. Se consideró que el término se correlaciona estrechamente con el desarrollo de RR.HH., es decir, la mejora del conocimiento y la formación de los empleados. El campo era bastante estrecho, que se concentra en el desarrollo del personal mediante educación formal y trabajadores capacitados para llenar el vacío del personal calificado en las operaciones industriales (Rajabifard & Williamson, 2014). Sin embargo, los últimos años han transformado este viejo concepto en una perspectiva más amplia y global. Se enfoca en el desarrollo de los empleados, cubriendo tanto iniciativas institucionales como específicas del país.
6. **Comportamiento en el desempeño.**- Este tipo de evaluación analiza el comportamiento del empleado durante el trabajo y cómo el empleado aplica sus habilidades. Los datos cuantitativos y cualitativos se recopilan de forma continua en relación con la forma en que el empleado muestra el comportamiento esperado para el puesto; por ejemplo, "elogia lo que se debe a otros miembros del equipo" podría ser uno de los comportamientos buscados.

7. Consultor.- Como consultor, el gerente pone a los empleados en contacto con datos externos a la organización o apoyar a los integrantes de la institución a generar datos desde dentro de la organización. El propósito general es ayudar a los empleados a encontrar soluciones a los problemas mediante el análisis de datos válidos.

8. Cultura organizacional.- Lo constituyen las normas, valores y comportamientos profundamente arraigados que vienen compartiendo los integrantes de una institución.

Se conceptualiza como creencias y valores compartidos dentro de la organización, que ayuda a moldear los patrones de comportamiento de los empleados.

La cultura organizacional como el impulso que reconoce los esfuerzos y contribuciones de los integrantes de la institución y proporciona una comprensión holística de qué y cómo alcanzar, cómo se interrelacionan los objetivos y cómo cada empleado podría alcanzarlos.

Es un proceso de grupo que diferencia a cada integrante de un grupo del otro. Por lo tanto, podemos deducir de las definiciones anteriores que la cultura organizacional podría ser el medio para mantener a los empleados en línea y aclimatarse hacia los objetivos organizacionales.

9. Desarrollo de talento.- Esta referida a la capacidad de una organización para alinear la formación estratégica y las oportunidades profesionales de los empleados. El desarrollo del talento, parte del desarrollo del recurso humano, es el proceso de cambiar una institución, sus trabajadores y las partes demandantes, empleando el aprendizaje planeado y no planeado, con el propósito de conseguir y conservar una ventaja competitiva para la institución.

10. Desarrollo Organizacional.- Es un área de interés relativamente nueva para los negocios y las profesiones. Si bien el desarrollo

profesional de las personas ha sido aceptado y fomentado por una serie de organizaciones durante algún tiempo, todavía hay ambigüedad en torno al término desarrollo organizacional. El concepto básico de desarrollo profesional y desarrollo organizacional es el mismo, sin embargo, con una diferencia esencial de enfoque. El desarrollo profesional intenta mejorar la eficacia individual en la práctica, mientras que el desarrollo organizacional se concentra en formas de optimizar la productividad general de la organización, la realización humana y la capacidad de respuesta al medio ambiente. Estos objetivos se logran a través de una variedad de intervenciones dirigidas a tratar problemas específicos, así como a través de procesos continuos.

11.Desempeño Organizacional Sostenible.- La sostenibilidad, una preocupación constante para varias economías, empresas y organizaciones en desarrollo, es un enfoque para lograr el desempeño organizacional. Hacer hincapié en la sostenibilidad en toda la institución influirá en los elementos de la gestión del personal. Las empresas logran la sostenibilidad en parte fomentándolo (en términos de innovación de productos, procesos y conocimientos) y siguiendo modelos comerciales basados en el desarrollo humano. Las organizaciones pueden hacer planes de acción sostenibles adquiriendo información sobre sus mercados, clientes, competidores y avances futuros.

12.Empatía.- Ésta es la destreza de entender los sentimientos de otra persona. La empatía conduce a la mejora de la comunicación y la comprensión del agente de cambio y los integrantes de la institución.

13.Energía.- Esto se refiere a la cantidad de esfuerzo físico y psicológico que el agente de cambio y los miembros de la organización pueden y están dispuestos a invertir en el esfuerzo de cambio. Cuando los problemas del día a día son tan urgentes que agotan toda la energía del empleado, disminuyendo la energía que pueden dedicar al esfuerzo de cambio.

14.Enlace.- Esto se refiere a la medida en que el agente de cambio y los miembros de la institución están unidos en actividades colaborativas. Cuanto mayor sea la participación colaborativa (la más estrecho el vínculo), es más probable que el agente de cambio tenga éxito.

15.Estructuración.- Este factor se refiere a la capacidad del agente de cambio y los miembros de la organización para planificar y organizar claramente sus actividades en relación con el esfuerzo de cambio. Un diseño claro es más probable que los empleados comprendan e implementen el esfuerzo de cambio.

16.Franqueza.- Esta característica se refiere al grado en que el agente de cambio y los integrantes de la organización están dispuestos a escucharse, responder y ser influenciados unos por otros. Los factores pueden facilitar el desarrollo de tal apertura o, cuando no existen, pueden obstaculizar el desarrollo de la apertura entre el agente de cambio y a los integrantes de la organización.

17.Gestión del cambio.- Independientemente del sector, tamaño o antigüedad de la empresa o entidad corporativa, el cambio es un fenómeno común que lo abarca todo e impacta a todas las organizaciones. La supervivencia del más apto en el mercado determina si la organización lo hizo o no manejó bien el cambio (Kennerley et al., 2003). La gestión del cambio es una concepto que denota cómo las empresas gestionan el lado de las personas del cambio, y si son exitoso en hacerlo (Hiatt, Creasey, 2003). La gestión del cambio depende de las personas involucradas, el tipo de negocio realizado y, por último, la acción real del cambio que está teniendo lugar.

18.Gestión del Talento Humano.- Definida como las políticas y prácticas ineludibles para realizar las rutinas del personal en una institución, como la dotación de colaboradores, el desarrollo de los colaboradores, la gestión del rendimiento, la gestión de

compensaciones y el fomento de la intervención del personal en el proceso de tomar decisiones.

19.Habilidad política.- Es la capacidad de comprender eficazmente a los demás en el centro laboral y de emplear ese conocimiento para influenciar a los demás en otros para que ejerzan de la mejor manera logrando los objetivos. Los individuos con habilidades políticas muestran seis comportamientos importantes: pensar antes de hablar, manejar, influencia interpersonal, astucia social, habilidad para establecer contactos y sinceridad.

20.Hemofilia.- Cuanto más parecidos sean el agente de cambio y los empleados, más probable es que el agente de cambio tendrá éxito. Similitud entre los agentes de cambio y la institución miembros da como resultado la aceptación del agente de cambio por parte de los empleados y la comprensión de los empleados por el agente de cambio.

21.Innovación organizacional.- Es la aceptación de un comportamiento o una idea para crear valor para la institución, esto implica que el avance organizacional, involucra la apropiación de ideas externas a la institución y la generación de ideas internas. Además, la literatura sugiere que las organizaciones no solo crean ideas, sino que también las desarrollan y, en última instancia, las implementan. Las ideas deben ser seguidas con la implementación, que abarca el comienzo, la ejecución y la determinación.

Es la implementación exitosa de ideas únicas para desarrollar un producto, desarrollando procesos y conocimientos. La innovación también mejora las prácticas corporativas existentes a través de cambios estructurales, la mejora de los métodos organizacionales y la reingeniería de las estrategias de gestión.

22.Medición directa.- Se refiere a la medición de un constructo principal (ejemplo: actitud, normas subjetivas, control conductual percibido).

Por lo general, se asocian más fuertemente con los resultados que las medidas indirectas.

23. Norma descriptiva.- Se refiere a las percepciones sobre lo que están haciendo los demás en las redes sociales o personales de uno. Destinado a capturar situaciones en las que existe una fuerte identidad social.

24. Poder legítimo.- El poder legítimo es el poder y la autoridad formales legítimamente otorgados al gerente bajo los estatutos de los pares de la organización. Este poder está claramente asignado por contrato escrito o verbal, y describe las responsabilidades del gerente. Con base en esta posición sancionada, autorizada y exaltada del gerente, los subordinados creen que el gerente tiene el derecho de dirigir el comportamiento de los empleados o de lo contrario los empleados pueden enfrentar represalias.

25. Poder de recompensa.- El poder de recompensa es la capacidad del gerente para otorgar o retener recompensas como dinero, privilegios, ascensos o estatus (que, en sí mismo, conlleva poder formal). Las determinaciones objetivas de recompensas, esquemas de recompensa y otros cursos de acción comunicados ayudan a desactivar las prácticas arbitrarias en el empleo del poder de recompensa.

26. Proximidad.- Esto se refiere a la cercanía física y psicológica de los agentes de cambio y los integrantes de la institución. Cuanto mayor sea la proximidad entre ellos, es más probable que el agente de cambio tenga éxito y en la proximidad facilitara el desarrollo de vínculos de colaboración. La proximidad también facilita el desarrollo de la empatía entre los agentes de cambio y los miembros de la institución. La proximidad tiene relevancia para la política de puertas abiertas y la visibilidad del agente de cambio durante las horas de trabajo.

27. Fuerza coercitiva.- El poder coercitivo se basa enteramente en el miedo: hace que el subordinado crea que puede verse privado de algo si no cumple. Las cosas de las que el gerente puede privar al subordinado son también las cosas mencionadas en el poder de recompensa: promoción, privilegios, dinero, etc. Cualesquiera que sean las tácticas u orígenes utilizados para fomentar el uso del poder coercitivo, la coerción es similar al estilo forzado de resolución de conflictos.

28. Poder experto.- El poder experto es la influencia del gerente sobre el personal basándose únicamente en el conocimiento superior, la experiencia y la capacidad probada de desempeño del gerente. Si se le da una oportunidad justa, el personal optará por trabajar con una persona competente para ampliar su propia esfera de conocimiento.

29. Poder referente.- El poder de referencia está basada en identificar al personal menos poderosa con el gerente. La identidad compartida, la personificación de la personalidad, el culto al héroe, la cultura compartida o la idolatría son algunas de las fuentes del poder de referencia. Es un tipo de poder que un gerente de alerta puede usar solo cuando el personal lo percibe. El poder del carisma es una parte intrincada del poder de referencia.

30. Poder recíproco.- El poder recíproco es muy eficaz y lo recomiendan diverso autores para su uso en organizaciones. Esta base de poder se deriva de valores fundamentales morales, cristianos y confucianos: hacer con los demás lo que te gustaría que otros te hicieran a ti. Satisfacer las solicitudes de las personas, hacerles un favor, estar a la altura de su verdadera ayuda (no solo ser condescendientes), ayudar a un amigo necesitado, etc., permite al gerente solicitarles ayuda a cambio. Es una base de poder útil e inofensivo hasta que comienza a usarse con fines subrepticios.

- 31.Recompensa.-** Esto se refiere a la naturaleza y variedad de posibles resultados positivos del cambio, en las que el esfuerzo de los empleados sean recompensados adecuadamente.
- 32.Reclutamiento.-** El reclutamiento es la actividad de generar que determinadas personas sean capaces en solicitar empleo en una institución.
- 33.Rendimiento del personal.-** El desempeño puede definirse como “el registro de resultados, producido al especificar las actividades o funciones laborales durante un período determinado” (Bernardin, 2012). El desempeño de un empleado se deriva de la consideración de posibles prácticas laborales relacionadas con el trabajo que se implementan. El desempeño de los empleados es evaluado por un gerente cada año sobre una base trimestral o mensual que proporciona información para el mejoramiento de los empleados (Saleem & Amin, 2013). Como lo define Tzafrir (2015), el desarrollo de capacidades es un componente crítico en el desarrollo del personal en forma efectiva. El financiamiento de estos programas que permiten mejorar las capacidades puede hacer que los empleados se sientan agradecidos con una empresa.
- 34.La retención de empleados.-** “Es el porcentaje de empleados que permanecen en la organización” (Phillips & Connell, 2003). La retención de empleados se considera el corazón del éxito organizacional (Khalid & Nawab, 2018). La retención de empleados es un componente crítico de las organizaciones, que es un enfoque común para gestionar el talento, la cual está bien definida como “la implementación de estrategias integradas para incrementar la producción en el lugar de la labor mediante procedimientos mejorados para atraer, desarrollar, retener y emplear el RRHH con las habilidades y aptitudes necesarias para satisfacer los requerimientos comerciales presentes y futuras” (Lockwood, 2016).

35.Sinergia.- Esta característica se refiere a los efectos de refuerzo positivo que cada uno de los factores tienen entre sí. Más específicamente, la sinergia involucra la variedad de personas, recursos, energías y actividades involucradas en la interacción en el esfuerzo de cambio que apoyan mutuamente para tener éxito.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de estudio

Se considera de tipo básica, porque la finalidad de la presente investigación es generar y/o ampliar conocimientos sobre un tema específico en particular la Selección de Personal y el Desarrollo Organizacional, los que servirán para futuros trabajos de investigación de tipo aplicativo (Zorrilla, 2007).

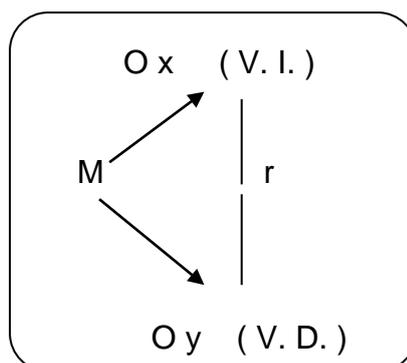
Correlacional: Debido a que estamos interesados en la determinación del grado de correlación existente entre dos variables de interés en una misma muestra de sujetos.

De corte transversal: Porque la recolección de los datos se realizó en un solo momento, en un tiempo único.

En este estudio, se utilizó un enfoque cuantitativo y se recopilaron datos primarios con fines de análisis.

3.2. Diseño del Estudio

Para el estudio se utilizaron el diseño del estudio, el cual es descriptiva, la encuesta descriptiva es un proceso de recolección de datos con el fin de responder preguntas sobre el estado actual del sujeto en el estudio (Mugenda, 2015).



Denotación:

M = Muestra de Investigación

Ox = Variable Independiente: (Selección de Personal)

Oy = Variable Dependiente: (Desarrollo Organizacional)

r = Relación entre variables

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población:

La población para el presente trabajo de investigación está conformada por el personal administrativo de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, conformada por 65 colaboradores.

3.3.2. Muestra:

Tomaremos en consideración las variables de estudio y aplicamos la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

DONDE:

n° = Tamaño de la muestra de una población supuesta finita.

Z = nivel de confianza con una probabilidad del 95%.

P = Proporción de influencia de la Selección de Personal en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, 2020.

q = Proporción de no influencia de la Selección de Personal en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, 2020.

ε = Error de estimación (5%).

SUS VALORES CORRESPONDIENTES SON

$$Z^2 = 1,95^2$$

$$N = 65$$

$$n = \frac{(1.95)^2 (65) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (65-1) + (1.95)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$P = 0,5$$

Con factor de corrección

$$Q = 0,5$$

$$\varepsilon^2 = (0,05)^2$$

$$n = 55 \text{ Total de la Muestra}$$

Estuvo formada por 55 colaboradores de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios.

3.4. Métodos y Técnicas

Los resultados logrados fueron examinados en el nivel descriptivo y en el nivel inferencial, de acuerdo a los objetivos y las hipótesis enunciadas. En el nivel descriptivo, se formularon frecuencias y porcentajes que permitió establecer niveles sobresalientes de Selección de Personal y Desarrollo Organizacional.

Técnicas	Instrumentos
➤ Observación	➤ Ficha de observación
➤ Encuesta	➤ Cuestionario

3.5. Tratamiento de Datos

Utilizamos el paquete estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) en el análisis descriptivo.

3.5.1. Validación y Confiabilidad del Instrumento

3.5.1.1. Validez del Instrumento

En el cuestionario se utilizaron los ítems adaptados de las diferentes variables. En la recopilación de datos utilizamos la escala tipo Likert de 4 puntos

Validez de contenido: esta validez mide todos los dominios relevantes de una prueba en particular. Una forma de medir esto es hacer que un experto en el campo revise los instrumentos de manera sistemática, comparando los ítems con los dominios que pretenden medir.

Validez de constructo: esta validez evalúa qué tan bien se desempeña o se comporta la medida como se esperaba. Un tipo de validez de constructo es la validez divergente en la que un investigador correlaciona la medida de interés con un constructo no relacionado. Si los dos no se correlacionan, se confirma la validez divergente.

Validez del criterio: es un tipo de validez que se refiere a qué tan bien se corresponde una medida con un "estándar de oro". Un investigador puede correlacionar los resultados de su instrumento con un estándar de oro aceptado en el campo. Es aceptable una correlación de al menos 0,60.

Confiabilidad o Fiabilidad: se refiere a la coherencia del desempeño de una medida.

Coherencia interna: es un tipo de fiabilidad que mide la coherencia entre los elementos de una escala.

3.5.1.2. Confiabilidad del Instrumento

Los instrumentos empleados en la recolección se previamente fueron puestas a consideración de las pruebas de confiabilidad, en nuestro caso fue a través del coeficiente de alfa de cronbach.

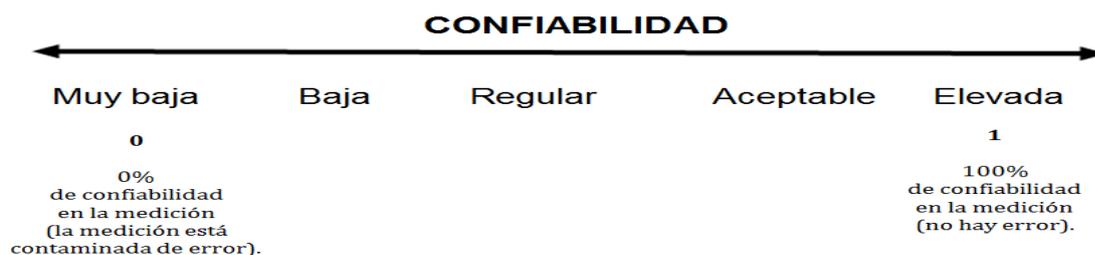


Tabla 1

Confiabilidad de la Variable Selección de Personal mediante Alfa de Cronbach.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Nº de elementos
,800	,819	26

Fuente: Software SPSS

El alfa de Cronbach 0,800, demuestra que el instrumento es muy buena o fiable, la cual nos permitirá hacer la evaluación adecuada de la variable Selección de Personal en la muestra seleccionada.

Tabla 2

Confiabilidad de la Variable Desarrollo Organizacional mediante Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Nº de elementos
,803	,846	22

Fuente: Software SPSS

El alfa de Cronbach 0,803, demuestra que el instrumento es muy buena o fiable, la cual nos permitirá hacer la evaluación adecuada de la variable Desarrollo Organizacional en la muestra seleccionada.

Tabla 3

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
SELECCIÓN DE PERSONAL	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	55	100,0%	0	0,0%	55	100,0%

Fuente: Software SPSS

3.6. Baremos

Empleamos dos instrumentos, uno para cada variable, las cuales fueron validadas, teniendo la consistencia necesaria que permitió obtener la información requerida para realizar la investigación, determinándose los valores de acuerdo a su contenido, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 4
Baremo Variable Selección de Personal

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	89-104	86%-100%	Del 1 al 26
Alto	73-88	70%-85%	Puntaje máximo: 104
Medio	57-72	55%-69%	
Bajo	41-56	40%-54%	Puntaje mínimo: 26
Muy bajo	26-40	25%-39%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5
Baremo Dimensión Selección Inicial

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	34 - 40	85%-100%	Del 1 al 10
Alto	28 - 33	70%-84%	Puntaje máximo: 40
Medio	22 - 27	55%-69%	
Bajo	16 - 21	40%-54%	Puntaje mínimo: 10
Muy bajo	10 - 15	25%-39%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6
Baremo Dimensión Selección Sustantiva

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	34 - 40	85%-100%	Del 11 al 20
Alto	28 - 33	70%-84%	Puntaje máximo: 40
Medio	22 - 27	55%-69%	
Bajo	16 - 21	40%-54%	Puntaje mínimo: 10
Muy bajo	10 - 15	25%-39%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7
Baremo Dimensión Selección Contingente

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	22 - 24	91%-100%	Del 21 al 26
Alto	18 - 21	86%-90%	Puntaje máximo: 24
Medio	14 - 17	58%-85%	
Bajo	10 - 13	41%-57%	Puntaje mínimo: 6
Muy bajo	6 - 9	25%-40%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9
Baremo Variable Desarrollo Organizacional

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	74 - 85	87%-100%	Del 1 al 22
Alto	61 - 73	71%-86%	Puntaje máximo: 88
Medio	48 - 60	56%-70%	
Bajo	35 - 47	41%-55%	Puntaje mínimo: 22
Muy bajo	22 - 34	25%-40%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10
Baremo Dimensión Diagnóstico del Sistema de Organización

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	28 - 32	87%-100%	Del 1 al 8
Alto	23 - 27	71%-86%	Puntaje máximo: 32
Medio	18 - 22	56%-70%	
Bajo	13 - 17	40%-55%	Puntaje mínimo: 8
Muy bajo	8 - 12	25%-39%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11

Baremo Dimensión Medición de los Procesos

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	14 - 16	87%-100%	Del 9 al 12
Alto	11 - 13	68%-86%	Puntaje máximo: 16
Medio	8 - 10	50%-67%	
Bajo	6 - 7	37%-49%	Puntaje mínimo: 4
Muy bajo	4 - 5	25%-36%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12

Baremo Dimensión Diseño de Estrategias

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	18 - 20	90%-100%	Del 13 al 17
Alto	15 - 17	75%-89%	Puntaje máximo: 20
Medio	11 - 14	55%-74%	
Bajo	8 - 10	40%-54%	Puntaje mínimo: 5
Muy bajo	5 - 7	25%-39%	

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Después de haber realizado el procesamiento y analizar los datos obtenidos en esta investigación, procedemos a presentar los resultados obtenidos, el cual es como sigue:

a) Presentación, Análisis e Interpretación de Datos

Análisis descriptivo de la variable: Selección de Personal

Tabla 13 Distribución de variable Selección de Personal

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
ALGUNAS VECES	4	7.3%	7.3%
CASI SIEMPRE	48	87.3%	94.5%
SIEMPRE	3	5.5%	100.0%
Total	55	100%	

Fuente: Instrumentos

En la tabla 13 y figura 1, en referencia a la variable Selección de Personal de acuerdo a la apreciación del colaborador de la DRE Madre de Dios el 87.30% del personal participante expresaron casi siempre se da la Selección de Personal, un 7.30% algunas veces se da la Selección de Personal, y un 5.50% siempre se da la Selección de Personal, resultados que nos permite determinar que generalmente los colaboradores tienen una apreciación buena en relación a la variable Selección de Personal, la cual lo apreciamos en la figura seguidamente.

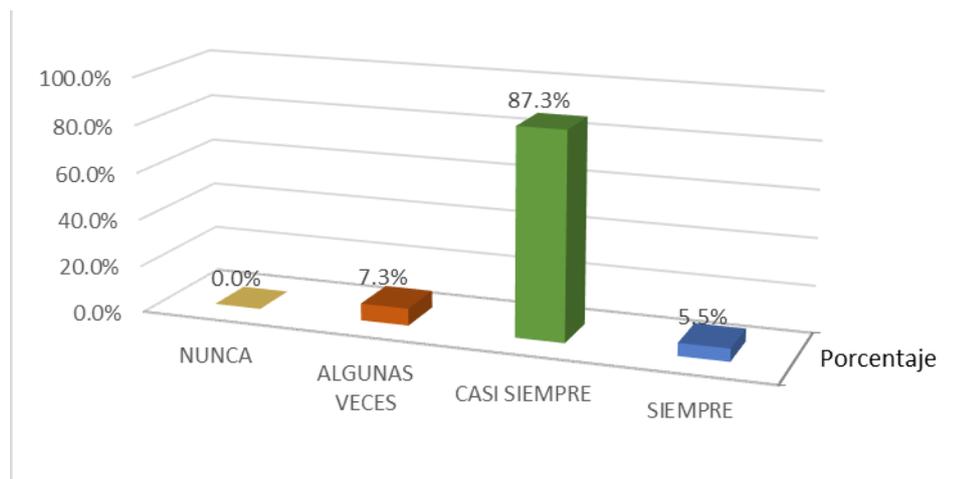


Figura 1 Distribución de variable Selección de Personal

b) Análisis de la dimensión: Selección Inicial

Tabla 14 Distribución de dimensión: Selección Inicial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
ALGUNAS VECES	11	20.0%	20.0%
CASI SIEMPRE	42	76.4%	96.4%
SIEMPRE	2	3.6%	100.0%
Total	55	100.0%	

Fuente: Instrumentos

En la tabla 14 y figura 2, en referencia a la dimensión Selección Inicial de acuerdo a la apreciación del colaborador de la DRE Madre de Dios, el 76.40% del personal participante expresaron casi siempre se da la Selección Inicial, un 20% algunas veces se da la Selección Inicial, un 3.60% siempre se da la Selección Inicial, resultados que nos permite determinar que generalmente los colaboradores tienen una apreciación buena en relación a la dimensión Selección Inicial, la cual lo apreciamos en la figura seguidamente.

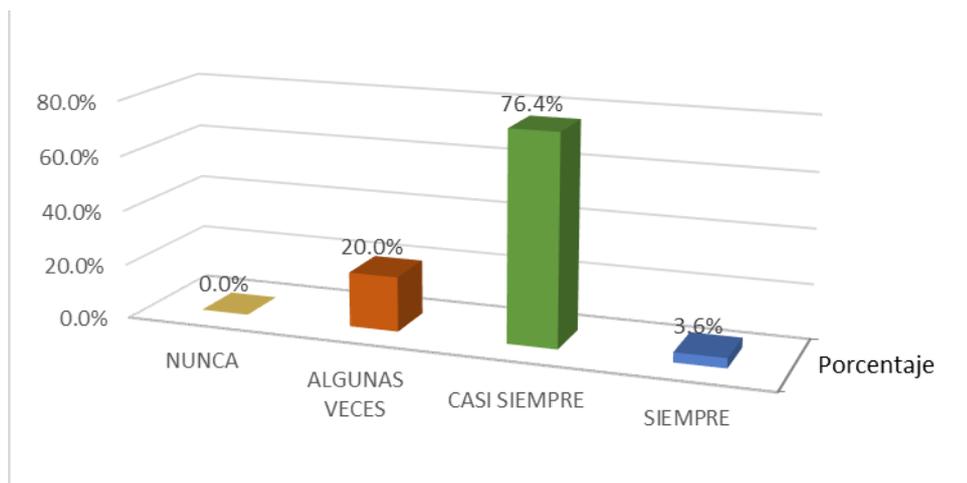


Figura 2 Distribución de dimensión: Selección Inicial

c) Análisis de la dimensión: Selección Sustantiva

Tabla 15 Distribución de Dimensión: Selección Sustantiva

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
ALGUNAS VECES	5	9.1%	9.1%
CASI SIEMPRE	47	85.5%	94.5%
SIEMPRE	3	5.5%	100.0%
Total	55	100.0%	

Fuente: Instrumentos

En la tabla 15 y figura 3, con relación a la dimensión Selección Sustantiva de acuerdo a la apreciación del colaborador de la DRE Madre de Dios, el 85.50% del personal participante expresaron casi siempre se da la Selección Sustantiva, un 9.10% algunas veces se da la Selección Sustantiva, un 5.50% siempre se da la Selección Sustantiva, resultados que nos permite determinar que generalmente los colaboradores tienen una apreciación buena a muy buena en relación a la Selección Sustantiva, la cual lo apreciamos en la figura seguidamente.

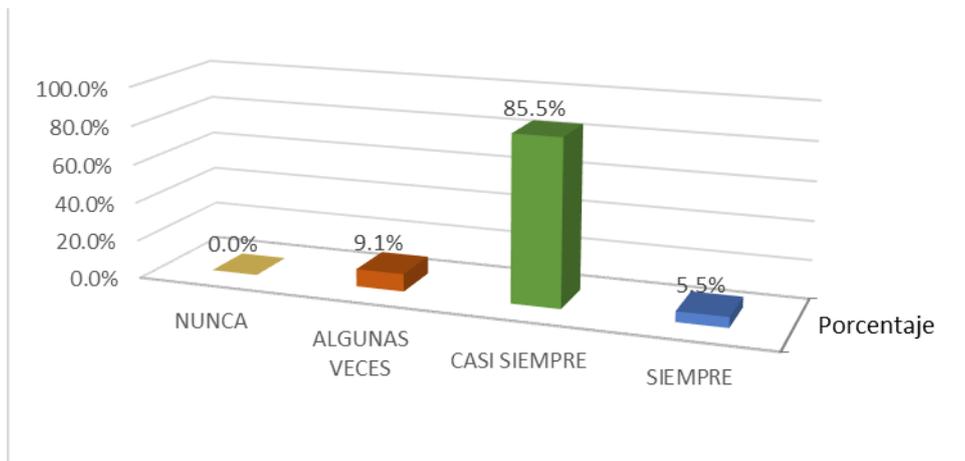


Figura 3 Distribución de dimensión: Selección Sustantiva

d) Análisis de la dimensión: Selección Contingente

Tabla 16 Distribución de dimensión: Selección Contingente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
ALGUNAS VECES	7	12.7%	12.7%
CASI SIEMPRE	45	81.8%	94.5%
SIEMPRE	3	5.5%	100.0%
Total	55	100.0%	

Fuente: Instrumentos

En la tabla 16 y figura 4 en referencia a la dimensión Selección Contingente de acuerdo a la apreciación del colaborador de la DRE Madre de Dios, el 12.70% del personal participante expresaron algunas veces se da la Selección Contingente, el 81.80% casi siempre se da la Selección Contingente y el 5.50% siempre se da la Selección Contingente, resultados que nos permite determinar que generalmente los colaboradores tienen una apreciación buena a muy buena en relación a la Selección Contingente, la cual lo apreciamos en la figura seguidamente.

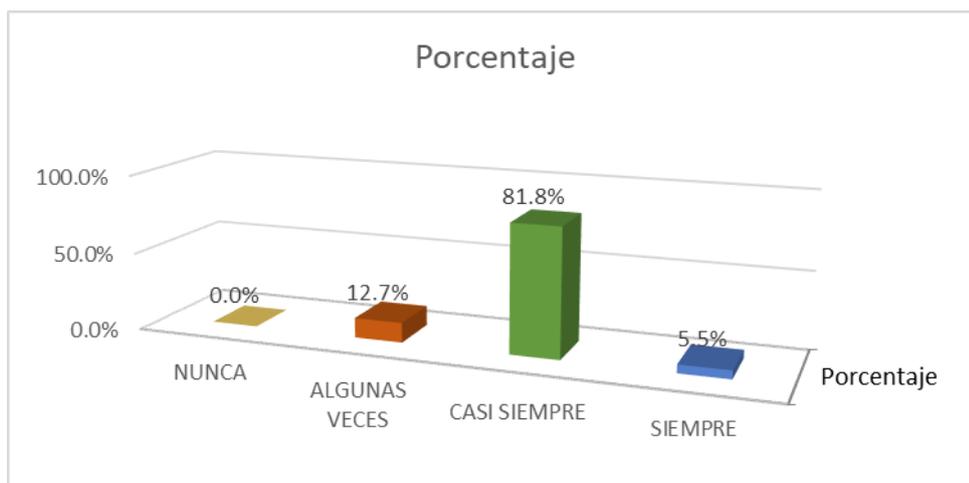


Figura 4 Distribución de dimensión: Selección Contingente

e) Análisis de la variable: Desarrollo Organizacional

Tabla 17 Distribución de variable Desarrollo Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
ALGUNAS VECES	3	5.5%	5.5%
CASI SIEMPRE	46	83.6%	89.1%
SIEMPRE	6	10.9%	100.0%
Total	55	100%	

Fuente: Instrumentos

En la tabla 17 y figura 5, con relación a la variable Desarrollo Organizacional de acuerdo a la apreciación del colaborador de la DRE Madre de Dios, el 83.60% del personal participante expresaron casi siempre es buena el Desarrollo Organizacional, el 5.50% consideran algunas veces es buena el Desarrollo Organizacional y el 10.90% consideran siempre es buena el Desarrollo Organizacional, resultados que nos permite determinar que generalmente los colaboradores tienen una apreciación buena a muy buena en relación al Desarrollo Organizacional, la cual lo apreciamos en la figura seguidamente.

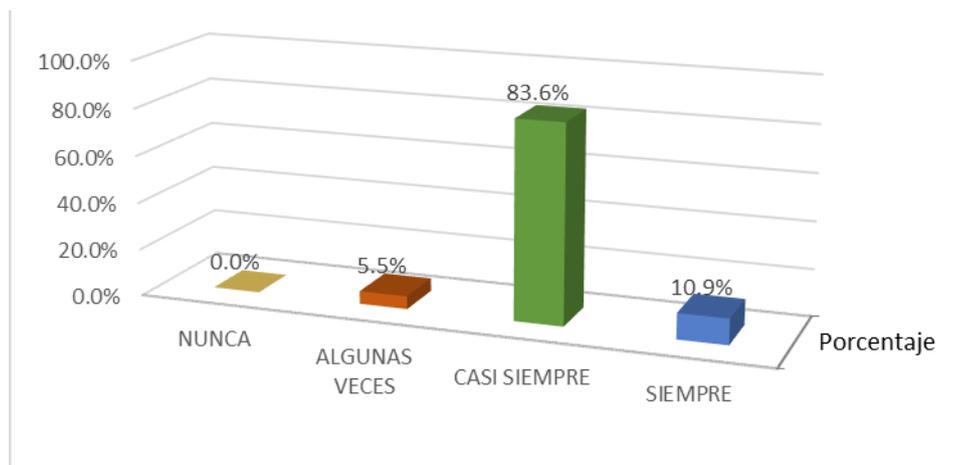


Figura 5 Distribución de variable: Desarrollo Organizacional

f) Análisis de la dimensión: Diagnóstico del Sistema de Organización

Tabla 18 Distribución de dimensión: Diagnóstico del Sistema de Organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
ALGUNAS VECES	6	10.9%	10.9%
CASI SIEMPRE	44	80.0%	90.9%
SIEMPRE	5	9.1%	100.0%
Total	55	100.0%	

Fuente: Instrumentos

En la tabla 18 y figura 6, en referencia a la dimensión Planeación de acuerdo a la apreciación del trabajador de la DRE Madre de Dios, el 80.0% del personal participante expresaron casi siempre se da el Diagnóstico del Sistema de Organización, el 10.90% de los trabajadores encuestados consideran algunas veces se da el Diagnóstico del Sistema de Organización y un 9.10% siempre se da el Diagnóstico del Sistema de Organización; resultados que nos permite determinar que generalmente los colaboradores tienen una apreciación buena a muy buena en relación al Diagnóstico del Sistema de Organización, la cual lo apreciamos en la figura seguidamente.

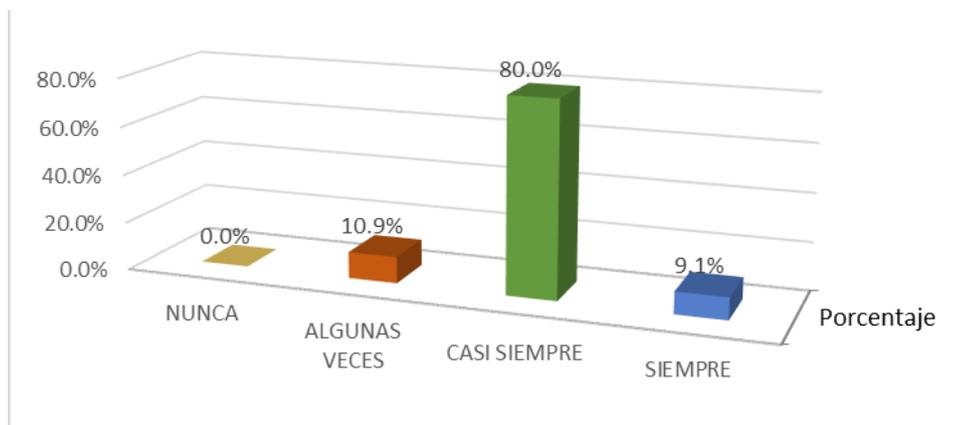


Figura 6 Distribución de la Dimensión: Diagnóstico del Sistema de Organización

g) Análisis de la dimensión: Medición de los Procesos

Tabla 19 Distribución de dimensión: Medición de los Procesos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
ALGUNAS VECES	8	14.3%	14.3%
CASI SIEMPRE	44	78.6%	92.9%
SIEMPRE	4	7.1%	100.0%
Total	56	100.0%	

Fuente: Instrumentos

En la tabla 19 y figura 7, en referencia a la dimensión Organización de acuerdo a la apreciación del colaborador de la DRE Madre de Dios, el 78.60% del personal participante expresaron casi siempre se da la Medición de los Procesos, el 14.30% del personal participante expresan algunas veces se da la Medición de los Procesos y un 7.10% siempre se da la Medición de los Procesos, resultados que nos permite determinar que generalmente los colaboradores tienen una apreciación buena a muy buena en relación a la Medición de los Procesos, la cual lo apreciamos seguidamente.

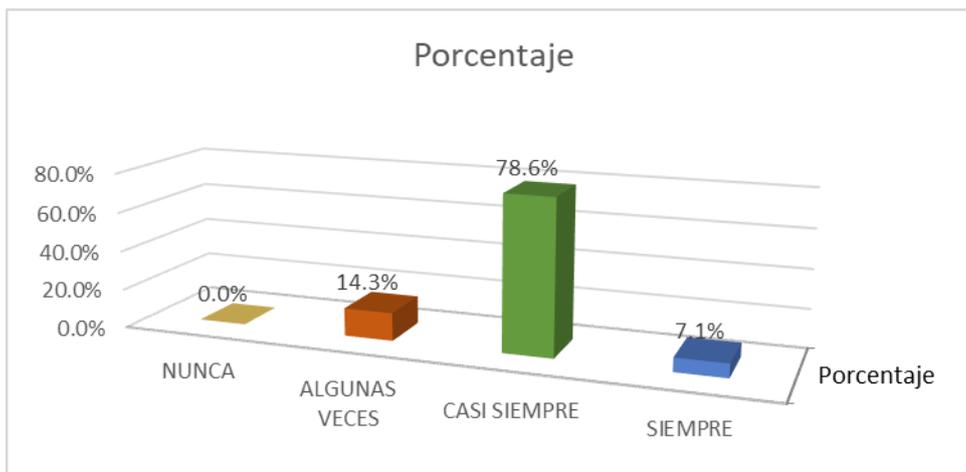


Figura 7 Distribución de dimensión: Medición de los Procesos

h) Análisis de la dimensión: Diseño de Estrategias

Tabla 20 Distribución de dimensión: Diseño de Estrategias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NUNCA	0	0.0%	0.0%
ALGUNAS VECES	10	18.2%	18.2%
CASI SIEMPRE	43	78.2%	96.4%
SIEMPRE	2	3.6%	100.0%
Total	55	100.0%	

Fuente: Instrumentos

En la tabla 20 y figura 8, en referencia a la dimensión Dirección de acuerdo a la apreciación del colaborador de la DRE Madre de Dios, el 78.20% del personal participante expresaron casi siempre se da el Diseño de Estrategias, un 18.20% algunas veces se da el Diseño de Estrategias y el 3.60% siempre se da el Diseño de Estrategias; resultados que nos permite determinar que generalmente los colaboradores tienen una apreciación buena a muy buena en relación al Diseño de Estrategias, la cual lo apreciamos seguidamente.

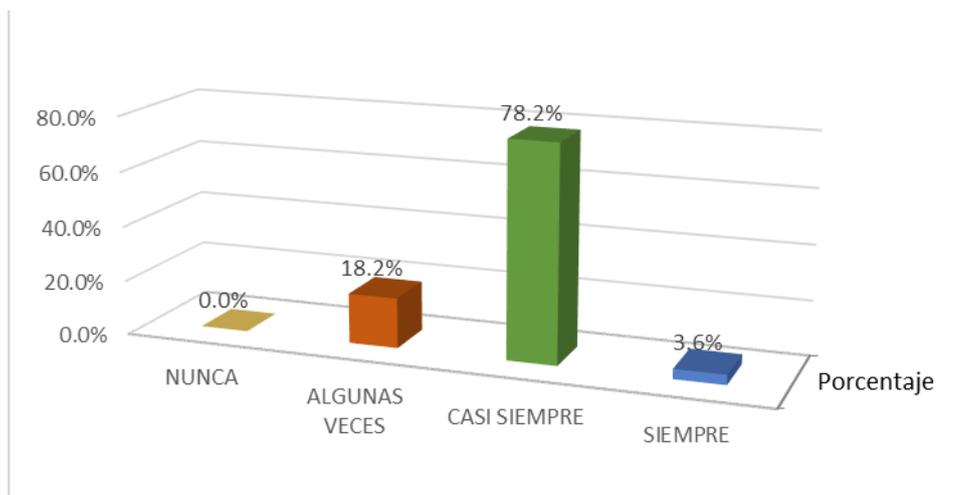


Figura 8 Distribución de dimensión: Diseño de Estrategias

Tabla 21

Estadísticos Descriptivos para la Variable Selección de Personal y sus Dimensiones

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
SELECCIÓN DE PERSONAL	55	58,00	100,00	78,2909	7,97374
SELECCIÓN INICIAL	55	22,00	39,00	30,2727	3,59760
SELECCIÓN SUSTANTIVA	55	18,00	40,00	30,2000	4,29211
SELECCIÓN CONTINGENTE	55	12,00	23,00	17,8182	2,59694
N válido (por lista)	55				

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

La tabla 21, observamos que la Selección de Personal, se encuentra en un Buen nivel al obtener una media de 78,29 respecto a los 116 puntos en la que se considera en un estado ideal, representando el 75%, demostrando que los colaboradores perciben habitualmente la Selección Inicial, Selección Sustantiva y la Selección Contingente, la desviación estándar 7.97, constituyéndose en una muestra convenientemente equilibrada; considerando que la Selección Inicial, posee una media de 30,27 en relación a los 40 puntos, desviación estándar 3.59, en la Selección Sustantiva, posee una media de 30,20 en relación a los 40 puntos, desviación estándar 3.59, en la Selección Contingente, posee

una media de 17,81 en relación a los 24 puntos, desviación estándar 2.59, lo que indica que habitualmente se da una adecuada Selección de Personal en la Dirección Regional de Educación.

Tabla 22
Estadísticos Descriptivos para la Variable Desarrollo Organizacional con sus Dimensiones

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	55	50,00	85,00	71,8364	6,01468
DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN	55	18,00	32,00	26,9455	2,25601
MEDICIÓN DE LOS PROCESOS	55	9,00	16,00	12,7455	1,50577
DISEÑO DE ESTRATEGIAS	55	22,00	39,00	32,6364	3,09338
N válido (por lista)	55				

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

En la tabla, se puede apreciar a la variable Desarrollo Organizacional que tiene un Buen nivel, al haber obtenido una media de 71,83 teniendo en cuenta a los 88 puntos, que está considerado en una situación ideal, la misma que representa el 81%, indicándonos que los colaboradores realizan de manera conveniente el Diagnóstico del Sistema de Organización, la Medición de los Procesos y el Diseño de Estrategias, la desviación estándar 6,01 representando una muestra apropiadamente adecuada. En el Diagnóstico del Sistema de Organización, se observa una media de 26,94 puntos del total que son 32 puntos, la desviación estándar 2.25; en Medición de los Procesos, posee una media de 12,74 puntos con relación al total de 16 puntos, desviación estándar 1.50 y en Diseño de Estrategias, posee una media de 32,63 puntos con relación al total de 40 puntos desviación estándar 3.09, indicando que en forma habitual se da un adecuado Desarrollo Organizacional en la DRE Madre de Dios.

Tabla 23
Matriz de Correlaciones

		Correlaciones							
		SELECCIÓN DE PERSONAL	SELECCIÓN INICIAL	SELECCIÓN SUSTANTIVA	SELECCIÓN CONTINGENTE	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN	MEDICIÓN DE LOS PROCESOS	DISEÑO DE ESTRATEGIAS
SELECCIÓN DE PERSONAL	Correlación de Pearson	1	,749**	,879**	,581**	,582**	,481**	,614**	,432**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	55	55	55	55	55	55	55	55
SELECCIÓN INICIAL	Correlación de Pearson	,749**	1	,482**	,116	,429**	,445**	,379**	,294*
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,397	,001	,001	,004	,030
	N	55	55	55	55	55	55	55	55
SELECCIÓN SUSTANTIVA	Correlación de Pearson	,879**	,482**	1	,377**	,458**	,361**	,509**	,347**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,005	,000	,007	,000	,009
	N	55	55	55	55	55	55	55	55
SELECCIÓN CONTINGENTE	Correlación de Pearson	,581**	,116	,377**	1	,436**	,264	,518**	,344*
	Sig. (bilateral)	,000	,397	,005		,001	,052	,000	,010
	N	55	55	55	55	55	55	55	55
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,582**	,429**	,458**	,436**	1	,815**	,482**	,946**
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,000	,001		,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55
DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN	Correlación de Pearson	,481**	,445**	,361**	,264	,815**	1	,263	,732**
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,007	,052	,000		,052	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55
MEDICIÓN DE LOS PROCESOS	Correlación de Pearson	,614**	,379**	,509**	,518**	,482**	,263	1	,238
	Sig. (bilateral)	,000	,004	,000	,000	,000	,052		,080
	N	55	55	55	55	55	55	55	55
DISEÑO DE ESTRATEGIAS	Correlación de Pearson	,432**	,294*	,347**	,344*	,946**	,732**	,238	1
	Sig. (bilateral)	,001	,030	,009	,010	,000	,000	,080	
	N	55	55	55	55	55	55	55	55

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

4.1. PRUEBA DE NORMALIDAD

Tabla 24
Prueba de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
SELECCIÓN DE PERSONAL	,054	55	,200*	,993	55	,987
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	,136	55	,053	,949	55	,042

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: +SPSS v22

La significancia al aplicar la prueba de Kolmogorov – Smirnov es de 0,200 y 0,053, estos valores que se obtuvieron son totalmente mayoritarios a 0.05 ($p > 0.05$), por ello se toma la decisión de usar las pruebas paramétricas, por lo cual se procesó a través de la prueba estadística paramétrica de Pearson.

4.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS

4.2.1. PRUEBA ESTADÍSTICA PARA DEMOSTRAR LA HIPÓTESIS GENERAL

La Selección del Personal Administrativo influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, 2020.

Tabla 25
Correlación entre la Variable Selección de Personal y la Variable Desarrollo Organizacional

		SELECCIÓN DE PERSONAL	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
SELECCIÓN DE PERSONAL	Correlación de Pearson	1	,582**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	55	55
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,582**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	55	55

** La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2-bilateral).

Los valores conseguidos en la Tabla 25, nos permite certificar la existencia de una incidencia significativa de la variable Selección de Personal con la variable Desarrollo Organizacional, considerando el Coeficiente de Correlación de Pearson que es 0.582 lo cual establece una correspondencia positiva ponderada.

Tabla 26
Resumen del modelo entre las dos variables

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,582 ^a	,339	,326	4,93642

Podemos visualizar que el coeficiente de determinación ,339, nos demuestra que el 33.90% de la variable Selección de Personal incide con la variable Desarrollo Organizacional, indicándonos asimismo que el 33.90% de las diferenciaciones encontradas en la variable Desarrollo Organizacional serian manifestadas por la variación de la variable Selección de Personal, quedándose sin explicación el 66.10% (100-33.90).

Tabla 27
Anova entre las dos variables

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	662,011	1	662,011	27,167	,000 ^b
	Residuo	1291,516	53	24,368		
	Total	1953,527	54			

a. Variable dependiente: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

b. Predictores: (Constante), SELECCIÓN DE PERSONAL

Se puede ver que el valor $p = 0,000$ muestra que la probabilidad asociada al estadístico $t = 5,212$, es un valor menor a $\alpha = 0,05$. Lo que motiva a la aceptación de la hipótesis alterna, el modelo de regresión lineal entre las variables Selección de Personal y Desarrollo Organizacional, es pertinente.

Tabla 28
Coefficientes entre las dos variables

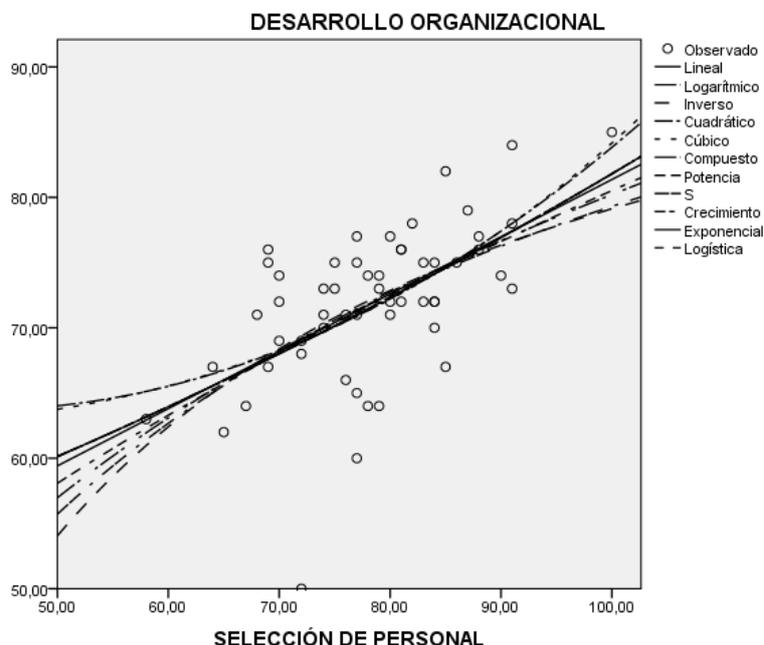
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
		B	Error estándar	Beta	t	
1	(Constante)	37,458	6,629		5,650	,000
	SELECCIÓN DE PERSONAL	,439	,084	,582	5,212	,000

a. Variable dependiente: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

b. Predictores: (Constante), SELECCIÓN DE PERSONAL

Podemos apreciar que los valores de los parámetros del modelo de regresión lineal simple, la ordenada en el origen, $\beta_0 = 37,458$ y la pendiente $\beta_1 = 0,582$, representan los resultados de los dos contrastes individuales de la significación de cada parámetro, el estadístico de contraste que se muestra en la columna t vale 5,650 posee un p-valor asociado, columna Sig, 0.000, inferior que el nivel de significación $\alpha = 0,05$, la cual respalda a rechazar la hipótesis nula, por lo que, confirmamos la existencia de una correlación lineal reveladora de la Selección de Personal y el Desarrollo Organizacional.

Figura 9
Variable Selección de Personal y Variable Desarrollo Organizacional



En la figura 9, apreciamos que la función curvilínea concuerda discretamente al diagrama de dispersión, exponiéndose la dispersión de la Variable Selección de Personal y la Variable Desarrollo Organizacional, de acuerdo a lo observado se encuentra una correlación directa, con 33.90% de predicción ($r^2 = 0,339$), lo cual nos señala que a un mayor puntaje en Selección de Personal mayor será el puntaje en Desarrollo Organizacional.

4.2.2. PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECÍFICAS.

4.2.2.1. Hipótesis Específica 1

HE₁ La Selección Inicial del Personal Administrativo influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios.

Tabla 29
Correlación entre la Dimensión Selección Inicial y la Variable Desarrollo Organizacional

		SELECCIÓN INICIAL	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
SELECCIÓN INICIAL	Correlación de Pearson	1	,429**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	55	55
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,429**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	55	55

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se puede ver que el Coeficiente de Correlación de Pearson entre Selección Inicial y Desarrollo Organizacional es de 0,429 y el nivel de significancia es 0,001 por lo que, se acepta la hipótesis alterna, la cual nos indica que existe una incidencia significativa entre la dimensión Selección Inicial y Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios.

Según el p-valor Sig (bilateral) = 0,001 < 0,05 lo que conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna por cuanto hay asociación o relación entre la dimensión Selección Inicial y la variable Desarrollo Organizacional.

Tabla 30
Resumen del Modelo entre la Dimensión Selección Inicial y la Variable Desarrollo Organizacional

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,429 ^a	,184	,169	5,48367

a. Predictores: (Constante), SELECCIÓN INICIAL

En la tabla vemos que el valor del coeficiente de determinación obtenido es de ,184, lo que implica que hay una incidencia o relación del 18.40% entre la dimensión Selección Inicial y la variable Desarrollo Organizacional, lo que también indica que el 18.40% de los cambios observados en la variable Desarrollo Organizacional son explicados por la variación de la dimensión Selección Inicial, queda sin explicar el 81.60% (100-18.40).

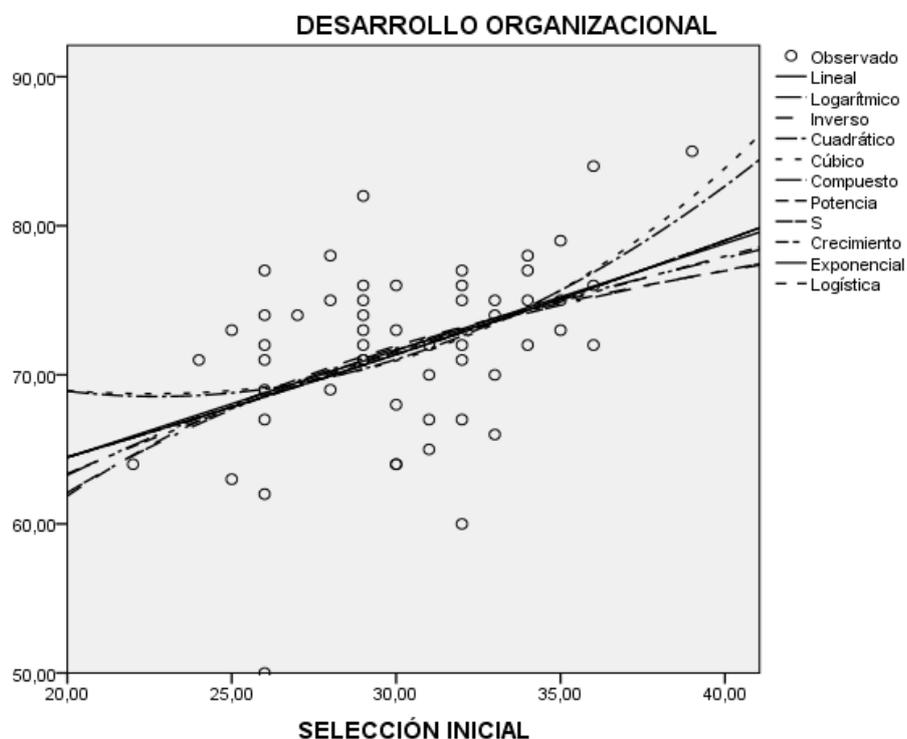
Tabla 31
Anova entre la Dimensión Selección Inicial y la Variable
Desarrollo Organizacional

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	359,785	1	359,785	11,965	,001 ^b
	Residuo	1593,743	53	30,071		
	Total	1953,527	54			

a. Variable dependiente: DESARROLLO ORGANIZACIONAL
b. Predictores: (Constante), SELECCIÓN INICIAL

Podemos comprobar que el valor $p = 0,001$ nos indica que la probabilidad asociada al estadístico es de ,001, valor inferior a $\alpha = 0,05$. Por lo que aceptamos la hipótesis alternativa, el modelo de regresión lineal entre la Dimensión Selección Inicial y la variable Desarrollo Organizacional, es pertinente.

Figura 10
Dimensión Selección Inicial y la Variable Desarrollo Organizacional



En la figura 10, se aprecia que la función curvilínea se ajusta moderadamente al diagrama de dispersión, mostrándose la dispersión de la Dimensión Selección Inicial y la Variable Desarrollo Organizacional, según se observa están en una correlación directa, con 18.40% de predicción ($r^2= 0,184$). Esto indica que a mayor puntaje en Selección Inicial mayor es el puntaje en Desarrollo Organizacional.

4.2.2.2. Hipótesis Específica 2

HE₂ La Selección Sustantiva del Personal Administrativo influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios.

Tabla 32
Correlaciones entre la Dimensión Selección Sustantiva y la Variable Desarrollo Organizacional

		SELECCIÓN SUSTANTIVA	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
SELECCIÓN SUSTANTIVA	Correlación de Pearson	1	,458**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	55	55
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,458**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	55	55

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Por tanto, podemos decir que hay una incidencia significativa entre la Dimensión Selección Sustantiva y la Variable Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, por cuanto el Coeficiente de Correlación de Pearson es 0.458, siendo la correlación positiva moderada.

Tabla N° 33
Resumen del Modelo entre la Dimensión Selección Sustantiva y la Variable Desarrollo Organizacional

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,458 ^a	,210	,195	5,39624

a. Predictores: (Constante), SELECCIÓN SUSTANTIVA
b. Variable dependiente: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En la tabla vemos que el valor del coeficiente de determinación obtenido es de ,210, lo que implica que hay una incidencia del 21% entre la dimensión Selección Sustantiva y la Variable Desarrollo Organizacional, lo que también indica que el 21% de los cambios observados en la variable Desarrollo Organizacional son explicados por la variación de la dimensión Selección Sustantiva, quedando sin explicar el 79% (100-21).

Tabla 34
Anova entre la Dimensión Selección Sustantiva y la Variable Desarrollo Organizacional

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	410,198	1	410,198	14,087	,000 ^b
	Residuo	1543,329	53	29,119		
	Total	1953,527	54			

a. Variable dependiente: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

b. Predictores: (Constante), SELECCIÓN SUSTANTIVA

Podemos comprobar que el valor $p = 0,000$ nos indica que la probabilidad asociada al estadístico es de ,000, valor inferior a $\alpha = 0,05$. Por lo que aceptamos la hipótesis alternativa, el modelo de regresión lineal entre la Dimensión Selección Sustantiva y la Variable Desarrollo Organizacional, es pertinente.

Figura 11
Dimensión Selección Sustantiva y la Variable Desarrollo Organizacional



En la figura 11, se aprecia que la función curvilínea se ajusta moderadamente al diagrama de dispersión, mostrándose la dispersión de la Dimensión Selección Sustantiva y la Variable Desarrollo Organizacional, según se observa están en una correlación directa, con 21% de predicción ($r^2= 0,210$). Esto indica que a mayor puntaje en Selección Sustantiva mayor es el puntaje en Desarrollo Organizacional.

4.2.2.3. Hipótesis Específica 3

HE₃ La Selección Contingente del Personal Administrativo influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios.

Tabla 35
Correlaciones entre la Dimensión Selección Contingente y la Variable Desarrollo Organizacional

		SELECCIÓN CONTINGENTE	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
SELECCIÓN	Correlación de Pearson	1	,436**
CONTINGENTE	Sig. (bilateral)		,001
	N	55	55
DESARROLLO	Correlación de Pearson	,436**	1
ORGANIZACIONA	Sig. (bilateral)	,001	
L	N	55	55

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Por tanto, podemos decir que hay una incidencia significativa entre la Dimensión Selección Contingente y la Variable Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, toda vez que el Coeficiente de Correlación de Pearson es 0.436, siendo la correlación positiva moderada.

Tabla N° 36
Resumen del Modelo entre la Dimensión Selección Contingente y la Variable Desarrollo Organizacional

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,436 ^a	,190	,174	5,46508

a. Predictores: (Constante), SELECCIÓN CONTINGENTE
b. Variable dependiente: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En la tabla vemos que el valor del coeficiente de determinación obtenido es de ,190, lo que implica que hay una incidencia del 19% entre la dimensión Selección Contingente y la variable Desarrollo Organizacional, lo que también indica que el 19% de los cambios observados en la variable Desarrollo Organizacional son explicados por la variación de la dimensión Selección Contingente, quedando sin explicar el 81% (100-19).

Tabla 37
Anova entre la Dimensión Selección Contingente y la Variable Desarrollo Organizacional

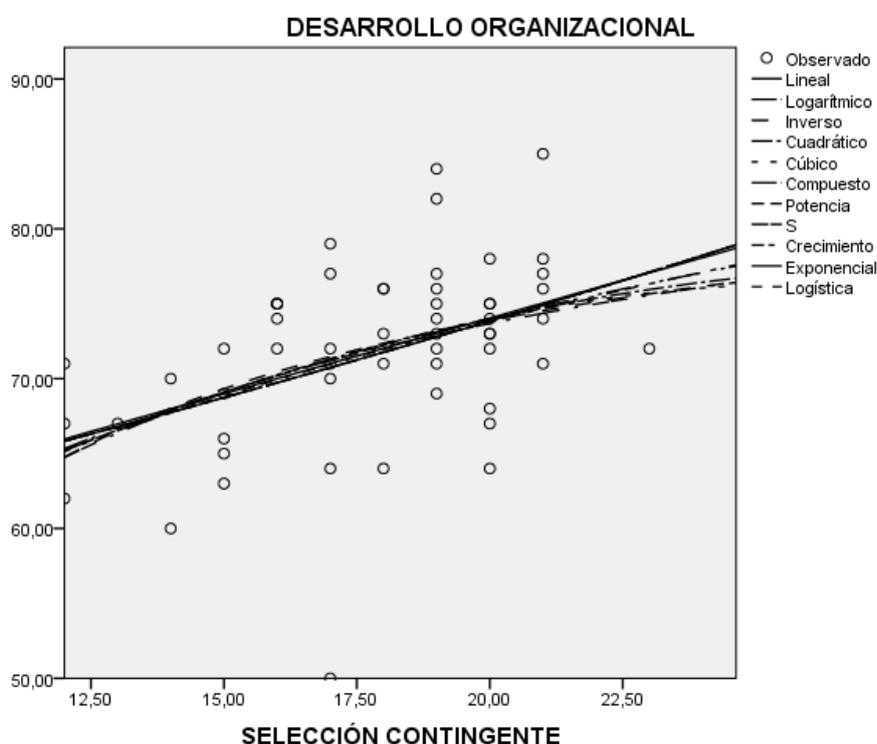
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	370,573	1	370,573	12,407	,001 ^b
	Residuo	1582,954	53	29,867		
	Total	1953,527	54			

a. Variable dependiente: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

b. Predictores: (Constante), SELECCIÓN CONTINGENTE

Podemos comprobar que el valor $p = 0,001$ nos indica que la probabilidad asociada al estadístico es de ,000, valor inferior a $\alpha = 0,05$. Por lo que aceptamos la hipótesis alternativa, el modelo de regresión lineal entre la Dimensión Selección Contingente y la Variable Desarrollo Organizacional, es pertinente.

Figura 12
Dimensión Selección Contingente y la Variable Desarrollo Organizacional



En la figura 12, se aprecia que la función curvilínea se ajusta moderadamente al diagrama de dispersión, mostrándose la dispersión de la Dimensión Selección Contingente y la Variable Desarrollo Organizacional, según se observa están en una correlación directa, con 19% de predicción ($r^2 = 0,190$). Esto indica que a mayor puntaje en Selección Contingente mayor es el puntaje en Desarrollo Organizacional.

CONCLUSIONES

Procesando los datos y después de analizar la información concluimos:

Primero.- Se cumple la hipótesis general, es decir: la Selección del Personal Administrativo influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la DRE Madre de Dios, 2020. Al haberse obtenido en el coeficiente de correlación de las variables investigadas es 0,582 indicándonos una correlación significativa, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,339, que muestra un 33.90% de las diferenciaciones encontradas en la variable Desarrollo Organizacional serian manifestadas por la variación de la variable Selección de Personal.

Segundo.- La Selección Inicial del Personal Administrativo influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la DRE Madre de Dios, considerando que el coeficiente de correlación entre la dimensión y la variable estudiada es 0,429, indicando una correlación significativa, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado ,184, establece que el 18.40% de las variaciones que se observan en la variable Desarrollo Organizacional serán determinados por las variaciones de la dimensión Selección Inicial.

Tercero.- La Selección Sustantiva del Personal Administrativo influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la DRE Madre de Dios. Ya que el coeficiente de correlación entre la dimensión y la variable estudiada es 0,458 mostrándonos una correspondencia significativa, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,210, lo que quiere decir es que el 21% de las variaciones observadas en la variable Desarrollo Organizacional serán explicadas por la variación de la dimensión Selección Sustantiva.

Cuarto.- La Selección Contingente del Personal Administrativo influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la DRE Madre de Dios. Puesto que el coeficiente de correlación entre la dimensión y la variable estudiada es 0,436 demostrando una correlación significativa, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es 0,190, indicándonos que el 19% de las variaciones observadas en la variable Desarrollo Organizacional podrían ser explicadas por las variaciones de la dimensión Selección Contingente.

SUGERENCIAS

De acuerdo con los resultados, corresponde presentar las sugerencias de la siguiente manera:

Primero. - Sugerimos a los funcionarios de la DRE Madre de Dios, que en la Selección del Personal Administrativo, los responsables en las entrevistas deben hacer las mismas preguntas a los postulantes si se presentan a un mismo puesto de trabajo y exigir los mismos estándares de todos los solicitantes, debiendo tratar a todos los solicitantes con justicia, igualdad y coherencia, y tiene que seguir un plan de entrevistas estructurado que ayudará a lograr la equidad en las entrevistas y un mejor conocimiento de ellos para poder evaluarlos en las mismas condiciones, al tener la información de las respuestas a las preguntas realizadas y poder compararlas y en función de esa valoración realizar la calificación, el cual consideramos es más objetivo que le permitiría alcanzar a la institución un mayor Desarrollo Organizacional.

Segundo. - Sugerimos a los funcionarios de la DRE Madre de Dios, en la Selección Inicial del Personal Administrativo debe informar a los postulantes en el momento adecuado para realizar el proceso de selección, sobre las responsabilidades del puesto de trabajo, el nivel de estrés al que será sujeto, horarios, condiciones y salario desde la entrevista inicial, para que el candidato de todo ello tenga que tomar una decisión mucho más consciente y no termine aceptando el trabajo, simplemente por la necesidad del mismo; debiéndose emplear métodos de reclutamiento y selección basada en los principios de mérito e igualdad de oportunidades asegurando, por este medio, la incorporación del mejor potencia I humano y técnico disponible, el cual llevaría con estas y otras consideraciones al Desarrollo Organizacional.

Tercera.- Sugerimos a los funcionarios de la DRE Madre de Dios, en la Selección Sustantiva del Personal Administrativo incentivar la incorporación de personas con alta capacidad de aprendizaje y movilidad teniendo en consideración la integridad, el carácter y la motivación y no sólo la capacidad, el conocimiento y la experiencia, debiendo haber una retroalimentación de los compañeros, usuarios y subordinados, para establecer diversas estrategias que incremente la capacidad y participación en el proceso del Desarrollo Organizacional de la DRE Madre de Dios.

Cuarto.- Sugerimos a los funcionarios de la DRE Madre de Dios, en la Selección Contingente del Personal Administrativo aprovechar la simulación de procesos en todos los niveles jerárquicos como practica precisa y objetiva de detectar las diferentes competencias con las que cuentan las personas, además de intenta predecir cuál será el rendimiento de un individuo en un puesto de trabajo determinado, promoviendo una mayor confianza entre los colaboradores y los funcionarios, reconocimiento la labor que desarrolla cada uno de ellos, para una mayor participación que permita tomar decisiones vinculadas y dirigidas a lograr los objetivos establecidos y lograr un mejor Desarrollo Organizacional de la DRE Madre de Dios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, M., Brown, D. y Reilly, P. (2011) *Aumento de la eficacia de la gestión de recompensas: un enfoque basado en evidencias*. *Relaciones con los empleados*, 33, 106-120. <https://doi.org/10.1108/014254511111096668>
- Adler, Nueva Jersey (2006) *Dimensiones internacionales del comportamiento organizacional*. *Ejecutivo Internacional*, 28, 31-32. <https://doi.org/10.1002/tie.5060280112>
- Ahmad, T., Farrukh, F., Nazir, S. (2015). *El desarrollo de capacidades impulsa el desempeño de los empleados*. *Capacitación industrial y comercial*, 47, 61 – 66. Académico de Google | Crossref
- Ali, Q., Jadoon, MZI (2012). *Hacia una perspectiva indígena sobre la gestión de recursos humanos: un estudio de la industria textil de Pakistán*. *Estudios*, 1 (2), 1 - 10. Google Académico
- Asfaw, AM, Argaw, MD, Bayissa, L. (2015). El impacto de la capacitación y el desarrollo en el desempeño y la efectividad de los empleados: un estudio de caso de la Oficina de Administración del Distrito Cinco, Subciudad de Bole, Addis Abeba, Etiopía. *Diario de Recursos Humanos y estudios de sostenibilidad*, 3, 188 - 202. Académico de Google | Crossref
- Beardwell, I. (2012) *Gestión de personal: una guía completa de teoría y práctica*. *Relaciones con los empleados*, 22, 523-527. <https://doi.org/10.1108/er.2000.22.5.523.2>
- Benson, GS (2016). *Desarrollo, compromiso e intención de rotación de los empleados: una prueba de las políticas de “empleabilidad” en acción*. *Gestión de Recursos Humanos Journal*, 16 (2), 173 - 192. Académico de Google | Crossref

- Bratton, J. (2012) *Gestión de recursos humanos: teoría y práctica*. Macmillan, 41 años, 3-21. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-00095-8>
- El Centro Hofstede (2014) *El diagrama: Japón vs EE. UU.* <http://geert-hofstede.com/united-states.html>
- Gamage, A. S. (2014). *Prácticas de contratación y selección en pymes manufactureras en Japón: un análisis del vínculo con el desempeño empresarial*. *Ruhuna Journal of Management y Finanzas*, 1 (1), 37-52
- Henry, O. y Temtime, Z. (2009). *Prácticas de contratación y selección en pymes: empírica evidencia desde la perspectiva de un país en desarrollo*. *Advances in Management*, 3 (2), 52-58
- Jackson, SE, Schuler, RS y Werner, S. (2015) *Gestión de recursos humanos*. West Publishing Company, Eagan, Minnesota, 30-35.
- Kama, MN (2002) *Sistema de Gestión de Recursos Humanos: Módulo de Personal y Módulo de Administración de Sistemas*. 20-27.
- Kennerley, M. y Neely, A. (2002) *Un marco de los factores que afectan la evolución de los sistemas de medición del rendimiento*. *Revista Internacional de Gestión de Operaciones y Producción*, 22, 1222
- Ofori, D. y Aryeetey, M. (2011). *Prácticas de reclutamiento y selección en pequeñas y medianas empresas*. *Revista Internacional de Administración de Empresas*, 2 (3): 45-60.
- Storey, J. (2011) *Nuevas perspectivas sobre la gestión de recursos humanos*. 43-48.
- UNCTAD (*Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo*) (2015) *Fusiones y Adquisiciones Transfronterizas y Desarrollo*. World Investment Report, Nueva York y Ginebra.
- Laurent, A. (2016) *La diversidad cultural de las concepciones occidentales de gestión*. *Estudios internacionales de gestión e institución*, 13, 75-96. <https://doi.org/10.1080/00208825.1983.11656359>
- Nelissen, J., Forrier, A., Verbruggen, M. (2017). *Desarrollo de empleados y rotación voluntaria: prueba de la paradoja de la empleabilidad*. *Revista*

de gestión de recursos humanos, 27, 152 - 168. Académico de Google | Crossref

Hofstede, G. (2004) *Introducción: "Las consecuencias de la cultura: diferencias internacionales en los valores relacionados con el trabajo"* de Geerthofstede. The Academy of Management Executive (1993-2005), 18, 73-74. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.12689661>

Vveinhardt, J. y Papsiene, P. (2013) *Problemática de la aplicación de modelos y métodos de evaluación de recursos humanos para mejorar el desempeño del sector público*. Problemas y perspectivas en la gestión, 11, 94-105.

Wilk, SL y Cappelli, P. (2003) *Comprensión de los determinantes del uso de métodos de selección por parte de los empleadores*. Psicología del personal, 56, 103-124. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb001>

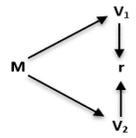
Yamoah, EE, Maiyo, P. (2013). *Desarrollo de capacidades y desempeño de los empleados*. Ciencias Sociales Canadienses, 9 (3), 42 - 45. Google Académico

Yukl, GA, Becker, WS (2006). *Empoderamiento efectivo en las organizaciones*. *Diario de gestión de la organización*, 3, 210 - 231. Académico de Google | Crossref

ANEXOS

Anexo N° 01: Matriz de Consistencia

Título: “La Selección del Personal Administrativo y su influencia en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, 2020”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES/ DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Cómo influye la Selección del Personal Administrativo en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, 2020?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿Cómo influye la Selección Inicial del Personal Administrativo en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios? ¿Cómo influye la Selección Sustantiva del Personal Administrativo en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios? ¿Cómo influye la Selección Contingente del Personal Administrativo en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar cómo influye la Selección de Personal Administrativo en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, 2020.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS OE1. Determinar cómo influye la Selección Inicial del Personal Administrativo en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios. OE2. Determinar cómo influye la Selección Sustantiva del Personal Administrativo en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios. OE3. Determinar cómo influye la Selección Contingente del Personal Administrativo en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL H.G La Selección del Personal Administrativo influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, 2020. H.O La Selección del Personal Administrativo no incidirá significativamente en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, 2020.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECIFICAS HE1 La Selección Inicial del Personal Administrativo influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios. HE2 La Selección Sustantiva del Personal Administrativo influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios. HE3 La Selección Contingente del Personal Administrativo influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios.</p>	<p>Variable de estudio 1: Selección de Personal <u>Dimensiones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección Inicial • Selección Sustantiva • Selección Contingente <p>Variable de estudio 2: Desarrollo Organizacional <u>Dimensiones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico del Sistema de la Organización • Medición de los Procesos • Diseño de estrategias 	<p>Tipo de investigación: Aplicativo Nivel: Descriptiva – correlacional de corte transversal Diseño de investigación: No experimental Población: 65 Muestra: 55</p> <p>Donde:</p> <p>M : muestra V1 : Selección de Personal V2 : Desarrollo Organizacional r : correlación</p> <p>Técnicas e instrumentos de recojo de datos: Técnica: encuesta. Técnicas de análisis de datos: Datos estadísticos. Cuadro de frecuencias.</p> 

Anexo N° 02: Instrumentos

Cuestionario de la Selección de Personal

Objetivo: Evaluar la Selección de Personal, motivo por el cual es importante que conteste con la sinceridad del caso. Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja sólo una respuesta marcando con una (X) sobre la opción con la cual esté de acuerdo. Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar. El presente cuestionario es confidencial y anónimo y sólo tiene fines investigativos.

Ítems	Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
SELECCIÓN_INICIAL				
1. ¿Cree usted que se revisa minuciosamente los requisitos de los puestos convocados por parte del área designada para la contratación del personal?				
2. ¿Los postulantes deben cumplir con los requisitos mínimos del puesto para ser declarados aptos para la otra etapa del proceso de selección?				
3. ¿Se examina el curriculum vitae sin distinción alguna del modelo presentado por los postulantes?				
4. ¿Se examina el CV enfocándose en la experiencia laboral más que en los otros datos personales?				
5. ¿Solicitan para el proceso de selección de personal los antecedentes policiales?				
6. ¿Para el proceso de selección de personal solicitan los antecedentes policiales?				
7. ¿Se observa que las cartas de recomendación tengan la firma y sello de la institución o empresa que la brinda?				
8. ¿Se realiza alguna llamada telefónica de verificación a las últimas empresas que hicieron las cartas de recomendación?				
9. ¿Solicitan que se adjunte al menos tres contactos personales como referencias laborales?				
10. ¿Se realiza alguna verificación de la legalidad de los contactos señalados en la solicitud de postulación?				
SELECCIÓN_SUSTANTIVA				
11. ¿Las pruebas de conocimiento son claras y son evaluadas por el área de recursos humanos?				
12. ¿Las pruebas de conocimiento están bien estructuradas para poder evaluar todos los saberes necesarios para el puesto?				
13. ¿Las pruebas de habilidades cuentan con los pasos necesarios para poder identificar los posibles talentos necesarios en la convocatoria?				
14. ¿En el test de habilidades se puede determinar claramente las habilidades intelectuales de las habilidades especiales?				
15. ¿Los test de personalidad están estructurados de tal manera que se busca la adaptabilidad en el rasgo de personalidad que se considera necesario para el mejor rendimiento laboral?				
16. ¿Se aplica preguntas de filtro en el test de personalidad para poder detectar alguna manipulación de la respuesta brindada por el postulante?				

Ítems	Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
17. ¿En las pruebas de desempeño se busca identificar las fortalezas y debilidades del postulante?				
18. ¿En los test de desempeño se determina el grado de remuneración que pueda merecer el personal competente?				
19. ¿Las entrevistas suelen ser didácticas y agradables para los postulantes?				
20. ¿En las entrevistas el ambiente en el cual se realiza el proceso de selección considera que es apropiada?				
SELECCIÓN_CONTINGENTE				
21. ¿Las pruebas médicas incluyen una detección de consumo de sustancias prohibidas?				
22. ¿La privacidad en las pruebas toxicológicas es de primera calidad?				
23. ¿El examen médico tiene las pruebas necesarias para garantizar la idoneidad del puesto a ser cubierto?				
24. ¿El examen médico corre por cuenta de la institución?				
25. ¿Hay un procedimiento o una estrategia diferenciada para las personas con discapacidad?				
26. ¿Se busca integrar a las personas con discapacidad de acuerdo a sus habilidades?				

Cuestionario de Desarrollo Organizacional

Objetivo: Evaluar el Desarrollo Organizacional, motivo por el cual es importante que conteste con la sinceridad del caso. Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja sólo una respuesta marcando con una (X) sobre la opción con la cual esté de acuerdo. Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar. El presente cuestionario es confidencial y anónimo y sólo tiene fines investigativos.

Ítems	Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
DIAGNÓSTICO_DEL_SISTEMA_DE_ORGANIZACIÓN				
1. Dentro del área siempre se tiene el objetivo de seleccionar a personal con una aptitud para el cambio				
2. Se realiza alguna búsqueda de los talentos o líderes para la institución				
3. Recursos humanos cuenta con las áreas adecuadas para sus entrevista y selección del nuevo personal				
4. Recursos humanos siempre busca el aspecto tangible más efectivo y productivo para toda la institución				
5. El área de la gestión de recursos humanos cuenta con herramientas estratégicas para la evaluación de la situación productiva de los integrantes de la institución				
6. Se realiza una aplicación correcta de las herramientas de diagnóstico del sistema de organización				
7. Se realiza un análisis periódico de los procesos seguidos por los colaboradores				
8. Se realiza un seguimiento del desempeño de los colaboradores				
MEDICIÓN_DE_LOS_PROCESOS				
9. Se cuenta con una completa información sobre cada participante				
10. Se adjunta los progresos y nuevos niveles de estudio de los colaboradores				
11. Se realiza evaluaciones periódicas sobre el desempeño de los colaboradores				
12. Se trabaja con modelos actuales de evaluación del desempeño				
DISEÑO_DE ESTRATEGIAS				
13. Se realiza un seguimiento del comportamiento ético y moral de los colaboradores				
14. Se realiza un registro de los conflictos y soluciones sucedidos dentro de la organización				
15. Recursos humanos fomentan las buenas comunicaciones dentro de la institución				
16. Se da una comunicación de las inquietudes de los colaboradores sobre sus superiores a través de recursos humanos				
17. Se realiza una búsqueda constante del reforzamiento del liderazgo de algunos talentos en la institución				

Ítems	Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
18. Se busca siempre un cambio conductual en los colaboradores mediante estrategias permisibles				
19. Se realiza una correcta distribución del presupuesto del área				
20. Se busca siempre la optimización en la utilización del presupuesto con pérdidas mínimas				
21. Se utiliza los recursos para buscar una actualización o cursos que mejoren las habilidades y aptitudes de los colaboradores				
22. No solo se busca aumentar la capacidad de los colaboradores sino también su bienestar social y económico				

Anexo N° 03: Solicitud de Autorización para Realización del Estudio

"Madre de Dios Capital de la Biodiversidad del Perú"
"Universalización de la Salud"

GOBIERNO REGIONAL MADRE DE DIOS	
Dirección de Administración	
RECEPCION - CARGO	
Reg. Exp. N°:	01
Folios:	
Fecha:	08 JUN 2020
Hora:	9:25 am
Firma:	<i>[Firma]</i>

Puerto Maldonado 08 de Junio del 2020

SOLICITO: Autorización y/o permiso
para aplicar los
Instrumentos de nuestra
Investigación

SEÑOR:

CPC. Raúl Sandino Yauyos Flores
Dirección de Gestión Administrativa (DGA)
Dirección Regional de Educación Madre de Dios

Ciudad.-

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, para expresarle un cordial saludo y poner de su conocimiento que venimos realizando la investigación titulada "La Selección de Personal y su influencia en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, 2020" y requerimos aplicar los instrumentos al personal administrativo al personal administrativo de las oficinas dependientes de planificación y presupuesto, administración, personal, contabilidad, tesorería y abastecimiento de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, motivo por el cual solicitamos a su despacho la autorización respectiva, el cual hará posible uno de nuestros grandes objetivos.

Con la seguridad de contar con su apoyo, expresamos a Usted nuestra especial consideración y personal estima.

Atentamente

[Firma]
Christian Gilberto Panduro Nishizaka
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

[Firma]
Jennifer Marilín López Sullón
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Anexo N° 04: Solicitud de Validación de Instrumento



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

"Madre de Dios, Capital de la Biodiversidad del Perú"

"Universalización de la Salud"

FACULTAD DE ECOTURISMO

Puerto Maldonado 09 de Junio del 2020

Carta N° 001- CGPN/JMLS-2020

Señor: **Mag. María Teresa Velásquez Morales**
Directora de la Dirección Universitaria de Responsabilidad Social -
UNAMAD

Asunto: Solicito Opinión para Validación de Instrumentos de Investigación

Ciudad.-

Es grato dirigirnos a Usted para saludarla cordialmente y a la vez manifestarle que en nuestra condición de Bachilleres de la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, venimos realizando el trabajo de investigación cuyo título es:

"La Selección de Personal y su influencia en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, 2020"

Por tal razón, recurrimos a su conocimiento y experiencia en el campo de la investigación para solicitar su opinión profesional respecto a la estructura y validez de los instrumentos que acompañamos a la presente.

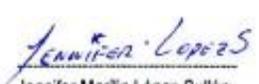
- Matriz de consistencia de la investigación.
- Instrumentos de las variables

Agradecemos por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocidos.

Atentamente,


DNI 23925935


Christian Gilberto Panduro Nishizaka
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios


Jennifer Marilín López Sullón
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

"Madre de Dios, Capital de la Biodiversidad del Perú"
"Universalización de la Salud"

FACULTAD DE ECOTURISMO

Puerto Maldonado 06 de Junio del 2020

Carta N° 002- CGPN/JMLS-2020

Señora: **Mag. Alfonso Romani Claros**

Docente de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales

Asunto: Solicito Opinión para Validación de Instrumentos de Investigación

Ciudad -

Es grato dirigirnos a Usted para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle que en nuestra condición de Bachilleres de la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, venimos realizando el trabajo de investigación cuyo título es:

"La Selección de Personal y su influencia en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, 2020"

Por tal razón, recurrimos a su conocimiento y experiencia en el campo de la investigación para solicitar su opinión profesional respecto a la estructura y validez de los instrumentos que acompañamos a la presente.

- Matriz de consistencia de la investigación.
- Instrumentos de las variables

Agradecemos por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocidos.

Atentamente,


Christian Gilberto Parturo Nishizaka
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios


Jennifer Marilín López Sullón
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Recibi

06/06/2020



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

"Madre de Dios, Capital de la Biodiversidad del Perú"
"Universalización de la Salud"

FACULTAD DE ECOTURISMO

Puerto Maldonado 11 de Junio del 2020

Carta N° 003- CGPN/JMLS-2020

Señora: **Mag. Rolando Espinoza Barrientos**

Docente de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales

Asunto: Solicito Opinión para Validación de Instrumentos de Investigación

Ciudad.-

Es grato dirigimos a Usted para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle que en nuestra condición de Bachilleres de la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, venimos realizando el trabajo de investigación cuyo título es:

"La Selección de Personal y su influencia en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, 2020"

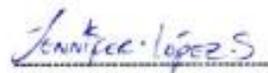
Por tal razón, recurrimos a su conocimiento y experiencia en el campo de la investigación para solicitar su opinión profesional respecto a la estructura y validez de los instrumentos que acompañamos a la presente.

- Matriz de consistencia de la investigación.
- Instrumentos de las variables

Agradecemos por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocidos.

Atentamente,


 Christian Gilberto Panduro Nishizaka
 Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
 Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios


 Jennifer Marilín López Sullón
 Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
 Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Anexo N° 05: Ficha de Validación



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVO/CUANTITATIVO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
		1	2	3	4	5
1.CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.					✓
2.OBJETIVIDAD	Está observado en conductas observables.					✓
3.ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					✓
5.SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad				✓	
6.INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					✓
7.CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación.					✓
8.COHERENCIA	Existe coherencia entre los temas indicadores, dimensiones y variables.					✓
9.METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					✓
10.CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.					✓
11.PLAUSIBILIDAD	Genera nuevas pautas para concluir una teoría.					✓
PROMEDIO DE VALORACIÓN CUANTITATIVA						

a) Valoración Cuantitativa:

98%

b) Valoración Cualitativa:

Excelente

c) Conclusión:

Procede su aplicación

Lugar y fecha:

Firma:

Dra. Maria Teresa Velasquez Mirales
C.P.P. Reg. N° 0047

Nombre:

Maria Teresa Velasquez Mirales

DNI N°:

23929985

Deficiencia: menor o igual 60%

Regular: 60% a 70%

Buena: 70% a 80%

Muy buena: 80% a 90%

Excelente: 90% a 100%



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVO/CUANTITATIVO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				✓	
2. OBJETIVIDAD	Está observado en conductas observables.				✓	
3. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				✓	
5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.				✓	
6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				✓	
7. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación.				✓	
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los temas indicadores, dimensiones y variables.				✓	
9. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				✓	
10. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.				✓	
11. PLAUSIBILIDAD	Genera nuevas pautas para conducir una teoría.				✓	
PROMEDIO DE VALORACIÓN CUANTITATIVA					✓	

- a) Valoración Cuantitativa: 80%
- b) Valoración Cualitativa: Muy Buena 80%
- c) Conclusión: Procede su Aplicación 80%

Lugar y fecha: Pro. Hgg. 09/06/2020

Firma: [Firma]

Nombre: ALFONSO ROMANI CLAVES

DNI N°: 06715414

Deficiencia: menor o igual 60%

Regular: 60% a 70%

Buena: 70% a 80%

Muy buena: 80% a 90%

Excelente: 90% a 100%



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVO/CUANTITATIVO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está observado en conductas observables.			X		
3. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				X	
5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en calidad y profundidad.				X	
6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.			X		
7. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación.				X	
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los temas indicadores, dimensiones y variables.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				X	
10. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.				X	
11. PLAUSIBILIDAD	Genera nuevas pautas para concluir una teoría.				X	
PROMEDIO DE VALORACIÓN CUANTITATIVA						

a) Valoración Cuantitativa: 86%
 b) Valoración Cualitativa: Muy Buena
 c) Conclusión: Aplíquese el Instrumento

Lugar y fecha: Puerto Maldonado
25-06-20

Firma: [Firma]

Nombre: Rolando Espinosa B.

DNI N°: 04823972

Deficiencia: menor o igual 60%

Regular: 60% a 70%

Buena: 70% a 80%

Muy buena: 80% a 90%

Excelente: 90% a 100%

Anexo N° 06: Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes una clara explicación de su participación durante la aplicación de la encuesta.

La presente investigación es conducida por los Bachilleres Christian Gilberto Panduro Nishizaka y Jennifer Marilyn López Sullón, de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. El objetivo de este estudio es determinar cómo influye la Selección de Personal en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, 2020.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas de la presente encuesta, esto tomará aproximadamente 10 minutos de su tiempo, siendo voluntaria la participación en este estudio. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito, si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación. Desde ya le agradecemos su gentil participación.

.....
Br. Christian Gilberto Panduro Nishizaka

.....
Br. Jennifer Marilyn López Sullón

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por los Bachilleres Christian Gilberto Panduro Nishizaka y Jennifer Marilyn López Sullón. He sido informado (a) de que el objetivo de este estudio es determinar cómo influye la Selección de Personal en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, 2020. Me han indicado que tendré que responder a las preguntas del cuestionario, lo cual tomará aproximadamente 10 minutos. Reconozco que la información que yo provea en esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito sin mi consentimiento. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al que conduce la investigación a los celulares 979382116 ó 973661244

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Puerto Maldonado, de del 2020.

.....
Nombres y Apellidos
Firma

Anexo N° 07: Solicitud de Relación del Personal

"Madre de Dios Capital de la Biodiversidad del Perú"
"Universalización de la Salud"

Puerto Maldonado 08 de Junio del 2020

SOLICITO: Relación del Personal
Administrativo

SEÑOR:

Mg. Alberto Martin Cruz Valdez
Jefe de la Unidad de Personal
Dirección Regional de Educación Madre de Dios

Ciudad.-

Es grato dirigirme a Usted, para darle un cordial saludo y poner de su conocimiento que venimos realizando la investigación titulada "La Selección de Personal y su influencia en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, 2020" y requerimos aplicar los instrumentos al personal administrativo de las oficinas dependientes de planificación y presupuesto, administración, personal, contabilidad, tesorería y abastecimiento de la Dirección Regional de Educación Madre de Dios, motivo por el cual solicitamos a su despacho la Relación de dicho Personal, el cual hará posible uno de nuestros grandes objetivos.

Con la seguridad de contar con su apoyo, expresamos a Usted nuestra especial consideración y personal estima.

Atentamente




Christian Gilberto Panduro Nishizaka
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios



Jennifer Marilin López Sullón
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Anexo N° 08: Base de Datos

sELECCION DE pERSONAL.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 9 de 9 variables

	SELECCIÓN _INICIAL	SELECCIÓN _SUSTANTIV A	SELECCIÓN _CONTINGE NTE	DIAGNÓSTIC O_DEL SIST EMA DE...	MEDICIÓN_D E_LOS PRO CESOS	DISEÑO DE _ESTRATEGI AS	SUMA	SELECCIÓN DE PERSONAL	DESARROLLO ORGA NIZACIONAL	var								
1	33,00	27,00	14,00	26,00	12,00	32,00	144,00	74,00	70,00									
2	39,00	40,00	21,00	31,00	15,00	39,00	185,00	100,00	85,00									
3	26,00	29,00	17,00	18,00	10,00	22,00	122,00	72,00	50,00									
4	35,00	36,00	20,00	27,00	15,00	31,00	164,00	91,00	73,00									
5	35,00	35,00	17,00	29,00	14,00	36,00	166,00	87,00	79,00									
6	32,00	34,00	20,00	27,00	14,00	34,00	161,00	86,00	75,00									
7	26,00	26,00	12,00	25,00	11,00	31,00	131,00	64,00	67,00									
8	31,00	36,00	17,00	25,00	14,00	31,00	154,00	84,00	70,00									
9	32,00	31,00	17,00	29,00	13,00	35,00	157,00	80,00	77,00									
10	36,00	29,00	16,00	27,00	13,00	32,00	153,00	81,00	72,00									
11	32,00	33,00	20,00	27,00	14,00	29,00	152,00	85,00	67,00									
12	27,00	27,00	16,00	27,00	13,00	34,00	144,00	70,00	74,00									
13	31,00	31,00	15,00	28,00	12,00	28,00	142,00	77,00	65,00									
14	32,00	30,00	18,00	26,00	13,00	32,00	151,00	80,00	71,00									
15	22,00	27,00	18,00	26,00	12,00	29,00	131,00	67,00	64,00									
16	29,00	32,00	16,00	29,00	10,00	36,00	152,00	77,00	75,00									
17	29,00	22,00	18,00	30,00	10,00	36,00	145,00	69,00	76,00									
18	33,00	34,00	16,00	28,00	13,00	34,00	158,00	83,00	75,00									
19	30,00	31,00	17,00	27,00	13,00	27,00	142,00	78,00	64,00									
20	30,00	29,00	20,00	26,00	12,00	29,00	143,00	79,00	64,00									
21	29,00	27,00	12,00	27,00	10,00	34,00	139,00	68,00	71,00									
22	31,00	33,00	20,00	26,00	14,00	32,00	156,00	84,00	72,00									
23	28,00	25,00	19,00	25,00	13,00	31,00	141,00	72,00	69,00									
24	26,00	29,00	15,00	26,00	12,00	34,00	142,00	70,00	72,00									
25	32,00	31,00	14,00	25,00	12,00	26,00	137,00	77,00	60,00									
26	26,00	30,00	21,00	26,00	16,00	35,00	154,00	77,00	77,00									
27	26,00	27,00	12,00	21,00	11,00	30,00	127,00	65,00	62,00									
28	28,00	22,00	19,00	28,00	15,00	32,00	144,00	69,00	75,00									
29	32,00	31,00	18,00	28,00	15,00	33,00	157,00	81,00	76,00									
30	24,00	31,00	19,00	25,00	14,00	32,00	145,00	74,00	71,00									
31	25,00	18,00	15,00	24,00	9,00	30,00	121,00	58,00	63,00									
32	29,00	37,00	19,00	31,00	14,00	37,00	167,00	85,00	82,00									
33	34,00	35,00	19,00	28,00	14,00	35,00	165,00	88,00	77,00									
34	29,00	28,00	18,00	27,00	13,00	33,00	148,00	75,00	73,00									

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode: ON

13°C Despejado 21:16 15/07/2021

sELECCION DE pERSONAL.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

6 : DIAGNÓSTICO_DE... | 27,00 Visible: 9 de 9 variables

	SELECCIÓN _INICIAL	SELECCIÓN _SUSTANTIV A	SELECCIÓN _CONTINGE NTE	DIAGNÓSTIC O_DEL_SIST EMA_DE...	MEDICIÓN D E_LOS_PRO CESOS	DISEÑO DE ESTRATEGI AS	SUMA	SELECCIÓN DE PERSONAL	DESARROLLO_ORGA NIZACIONAL	var								
22	31,00	33,00	20,00	26,00	14,00	32,00	156,00	84,00	72,00									
23	28,00	25,00	19,00	25,00	13,00	31,00	141,00	72,00	69,00									
24	26,00	29,00	15,00	26,00	12,00	34,00	142,00	70,00	72,00									
25	32,00	31,00	14,00	25,00	12,00	26,00	137,00	77,00	60,00									
26	26,00	30,00	21,00	26,00	16,00	35,00	154,00	77,00	77,00									
27	26,00	27,00	12,00	21,00	11,00	30,00	127,00	65,00	62,00									
28	28,00	22,00	19,00	28,00	15,00	32,00	144,00	69,00	75,00									
29	32,00	31,00	18,00	28,00	15,00	33,00	157,00	81,00	76,00									
30	24,00	31,00	19,00	25,00	14,00	32,00	145,00	74,00	71,00									
31	25,00	18,00	15,00	24,00	9,00	30,00	121,00	58,00	63,00									
32	29,00	37,00	19,00	31,00	14,00	37,00	167,00	85,00	82,00									
33	34,00	35,00	19,00	28,00	14,00	35,00	165,00	88,00	77,00									
34	29,00	28,00	18,00	27,00	13,00	33,00	148,00	75,00	73,00									
35	36,00	33,00	19,00	28,00	13,00	35,00	164,00	88,00	76,00									
36	28,00	34,00	20,00	29,00	12,00	37,00	160,00	82,00	78,00									
37	34,00	30,00	20,00	28,00	12,00	35,00	159,00	84,00	75,00									
38	35,00	24,00	16,00	29,00	12,00	34,00	150,00	75,00	75,00									
39	29,00	31,00	23,00	25,00	13,00	34,00	155,00	83,00	72,00									
40	29,00	29,00	21,00	27,00	13,00	34,00	153,00	79,00	74,00									
41	30,00	22,00	20,00	24,00	13,00	31,00	140,00	72,00	68,00									
42	30,00	30,00	19,00	28,00	12,00	33,00	152,00	79,00	73,00									
43	26,00	32,00	20,00	28,00	12,00	34,00	152,00	78,00	74,00									
44	33,00	38,00	19,00	27,00	14,00	33,00	164,00	90,00	74,00									
45	30,00	30,00	21,00	28,00	14,00	34,00	157,00	81,00	76,00									
46	36,00	36,00	19,00	32,00	13,00	39,00	175,00	91,00	84,00									
47	25,00	29,00	20,00	29,00	13,00	34,00	147,00	74,00	73,00									
48	34,00	36,00	21,00	28,00	15,00	35,00	169,00	91,00	78,00									
49	33,00	28,00	15,00	28,00	13,00	28,00	142,00	76,00	66,00									
50	31,00	25,00	13,00	27,00	12,00	31,00	136,00	69,00	67,00									
51	29,00	30,00	17,00	28,00	10,00	33,00	147,00	76,00	71,00									
52	34,00	31,00	19,00	26,00	14,00	32,00	156,00	84,00	72,00									
53	26,00	29,00	15,00	25,00	13,00	31,00	139,00	70,00	69,00									
54	32,00	31,00	17,00	26,00	12,00	34,00	152,00	80,00	72,00									
55	26,00	30,00	21,00	27,00	11,00	33,00	148,00	77,00	71,00									

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

13°C Despejado 21:17 15/07/2021

