

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
ESCUELA DE POSGRADO



**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 2016**

TESIS

**PRESENTADO POR:
RUTH MARIA AHUMADA MENDOZA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL**

ASESOR:

Dr. Julio Fidel Príncipe López

**LIMA, PERÚ
2019**

DEDICATORIA

Dedico y agradezco este logro, en primer lugar a Dios, quien me ha dotado de capacidad, actitud y perseverancia para culminar con éxito una de mis más grande metas y a mi familia por su apoyo en cada momento de mi formación profesional.

AGRADECIMIENTO

A todos aquellos que han contribuido en mi formación profesional como Maestra en Gestión y Control Gubernamental.

A las personas que han colaborado en este estudio, en especial a los trabajadores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego.

ÍNDICE

	PAG.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Resumen	vi
Abstract	vii
Introducción	viii
Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación	10
1.1.- Marco Histórico	10
1.2.- Marco teórico	13
1.3.- Investigaciones	39
1.4.- Marco conceptual	45
Capítulo II: El problema, objetivos, hipótesis y variables	47
2.1.- Planteamiento del problema	47
2.1.1. Descripción de la realidad problemática	47
2.1.2. Antecedentes teóricos	53
2.1.3. Definición del problema	54
2.2.- Finalidad y objetivos de la investigación	55
2.2.1. Finalidad	55
2.2.2. Objetivo general y específicos	55
2.2.3. Delimitación del estudio	56
2.2.4. Justificación e importancia del estudio	56
2.3.- Hipótesis y variables	57
2.3.1. Supuestos teóricos	57
2.3.2. Hipótesis principal y específicas	58
2.3.3. Variables e indicadores	58
Capítulo III: Método, técnica e instrumentos	
3.1.- Población y muestra	61
3.2.- Diseño de estudio	61

3.3.- Técnica e instrumento de recolección de datos	62
3.4.- Procesamiento de datos	64
Capítulo IV: Presentación y análisis de resultados	
4.1.- Presentación de resultados	65
4.2.- Contrastación de hipótesis	73
4.3.- Discusión de resultados	81
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	
5.1.- Conclusiones	83
5.2.- Recomendaciones	84
BIBLIOGRAFÍA	85
Anexos	88
Anexo 01: Matriz de consistencia	89
Anexo 02: Instrumentos	90
Anexo 03: Base de datos de la variable 1	94
Base de datos de la variable 2	99
Anexo 04: Confiabilidad de los instrumentos	104
Anexo 05: Documentos relacionados a la contratación	108

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la 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 2016. La investigación fue de tipo aplicada y de nivel descriptivo correlacional además de un diseño no experimental de corte transversal, con una población y muestra conformada por 120 trabajadores que laboran en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego. Para la recolección de datos se utilizó como instrumento el cuestionario, en la cual los datos fueron ingresados al programa Spss 23.0 y que a través de la confiabilidad del Alfa de Cronbach obtuvo un resultado fuerte de 0,859 y 0,844. Los resultados arrojaron que el 26.67% de los trabajadores encuestados presentan un nivel inadecuado con respecto a la variable selección de personal, el 48.33% presentan un nivel medianamente adecuado y un 25.00% un nivel adecuado. Asimismo el 26.67% de los trabajadores perciben un nivel deficiente con respecto a la variable desarrollo organizacional, el 51.67% perciben un nivel medianamente eficiente y un 21.67% un nivel eficiente. Con respecto a la comprobación de hipótesis se utilizó la correlación de Spearman observándose que la variable selección de personal está relacionada significativamente con la variable desarrollo organizacional, según la correlación de Spearman de 0.669 representado este resultado como moderado con una significancia estadística de $p=0.001$ siendo menor que el 0.01. Por lo tanto, se acepta la hipótesis principal y se rechaza la hipótesis nula. Se recomendó a los directivos de la institución realizar talleres de capacitación a los trabajadores, puesto que los resultados obtenidos reflejan que se encuentran en un nivel medio de selección de personal, y a través de cursos en temas relacionado con las variables de estudio, se podrá tener un mejor nivel laboral.

Palabras clave: Selección, personal, desarrollo, organización, procesos.

Abstract

The objective of this research was to determine the relationship between personnel selection and organizational development of the General Office of Human Resources Management of the Ministry of Agriculture and Irrigation, in the year 2016. The research was of applied type and correlational descriptive level in addition to a non-experimental cross-sectional design, with a population and sample made up of 120 workers working in the General Office of Human Resources Management of the Ministry of Agriculture and Irrigation. For the collection of data was used as a tool the questionnaire, in which the data were entered into the program SPSS 23.0 and through the reliability of Alpha Cronbach obtained a strong result of 0.859 and 0.844. The results showed that 26.67% of the workers surveyed present an inadequate level with respect to the variable selection of personnel, 48.33% have a moderately adequate level and 25.00% an adequate level. Likewise, 26.67% of the workers perceive a deficient level with respect to the organizational development variable, the 51.67% perceive a moderately efficient level and 21.67% an efficient level. With regard to the verification of hypotheses was used the correlation of Spearman observing that the variable selection of personnel is significantly related to the variable organizational development, according to the correlation of Spearman of 0.669 Represented this result as moderate with a statistical significance of $p = 0.001$ being less than the 0.01. Therefore, the main hypothesis is accepted and the null hypothesis is rejected. The managers of the institution were recommended to carry out training workshops for the workers, since the results obtained reflect that they are in a medium level of selection of personnel, and through courses in subjects related to the variables of Study, you can have a better working level.

Key words: Selection, staff, development, organization, processes.

Introducción

Las organizaciones modernas se enfocan en la efectividad de los procesos básicos en el área de gestión de recursos humanos, siendo parte de estos la selección de personal, que ayuda a predecir el desempeño de la organización.

Actualmente dentro de las organizaciones, existen diversos procesos que se relacionan de manera directa o indirecta con el desempeño de los colaboradores, entre estos se encuentran, el clima organizacional, los estándares laborales, la calidad total, los planes de capacitación y desarrollo, principalmente la selección de personal, por esta razón se considera que el proceso de selección debe ser efectivo, cumplir con los estándares exigidos en cada puesto de trabajo, para que la empresa asegure su desarrollo.

En cuanto a la selección del talento humano es el primer vínculo asociativo que ocurre entre la organización y el nuevo candidato y posible futuro integrante, dentro de este proceso se da conocimiento de las expectativas que el puesto solicitado requiere así mismo de las expectativas del trabajador, todo ello inicia en la solicitud y requerimiento de cubrir un puesto con un perfil designado, finalizando con la obtención de la persona indicada con las habilidades requeridas así como las competencias necesarias para el puesto, aportando al destino y objetivos de la organización.

El desarrollo de la organización es la estrategia para modificar el comportamiento colectivo, apoyada en la capacitación y sensibilización del personal, desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización.

En el proceso de selección la institución se encuentra con algunas limitantes, entre ellas la preparación tanto académica como profesional de los candidatos, ya que en la mayoría de casos no se encuentran en el nivel requerido por las competencias del puesto a ocupar, dado a esta

problemática la organización se ve obligada a elegir al candidato que aunque no cumpla todos los requerimientos del perfil sea el más adecuado, al caer en esta necesidad de cubrir el puesto a pesar de la deficiencia de habilidades el proceso de selección va perdiendo efectividad.

Es por ello que el presente estudio se realizó con el objetivo de determinar la relación entre la 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 2016.

El presente trabajo se divide en capítulos distribuidos de la siguiente manera: Capítulo I, Fundamentos Teóricos de la Investigación; Capítulo II: Se formularon el problema, objetivos, hipótesis y variables ; Capítulo III: Se planteó el método, técnica e instrumento de recolección de datos; Capítulo IV: Presentación y análisis de resultado y la discusión de resultados; Capítulo V: Se presentan las conclusiones y recomendaciones, finalmente las referencias bibliográficas y los anexos del estudio.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.- Marco Histórico

Al valorar la historia de la selección de personal, se pueden distinguir las etapas que contribuyen al surgimiento y desarrollo como un proceso. La prehistoria de selección de personal, la Revolución Industrial, el surgimiento de la Administración y la Psicología como disciplinas científicas, la Primera y Segunda Guerras Mundiales, el desarrollo de la Psicología, el auge de los movimientos sociales en la década de los años 70 y el análisis crítico de la psicología, los cambios en la Gestión Recursos Humanos y la entrada de las competencias que son momentos cualitativos que abarcan la historia de la selección de personal. (Zayas, 2002)

El proceso de selección no existe en abstracto, sino que es un producto de la relación hombre-trabajo, y es necesario analizarlo en su dinámica. Son múltiples las disciplinas y enfoques vinculados a este proceso; pero, su historia y desarrollo se encuentran íntimamente ligados a la Administración y la Psicología como disciplinas científicas.

Es igualmente interesante valorar los conceptos desarrollados por los especialistas de diferentes latitudes y distintas épocas, ya que pese al carácter limitado que tienen las definiciones, estas poseen valor metodológico y carácter orientador, como reflejo de las concepciones de sus autores y a la vez se puede valorar el tratamiento conceptual, contextual y terminológico de esta problemática.

El desarrollo del trabajo y el hombre llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las diferentes funciones entre los miembros de la comunidad. En la comunidad primitiva, la distribución del trabajo entre sus miembros se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas. En este período se ubica el primer momento de la actividad de selección de personas, el cual presenta un carácter natural espontáneo. (Zayas, 2002)

Algunos estudiosos hablan de la existencia del empleo rudimentario de procedimientos para seleccionar personas en función de diferentes actividades. Los historiadores de la psicología reconocen los aportes y el tratamiento dado por los filósofos de la antigua Grecia al pensamiento psicológico. Al respecto Heibreder (1971) plantea: "Platón reconoció, asimismo, diferencias individuales entre los hombres. En el estado ideal, la República, los hombres debían escogerse para cumplir las diversas tareas de acuerdo con su capacidad. Los dotados de razón superior debían ser dirigentes; los dotados de coraje guerreros; el resto de los hombres debían ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, necesarios al Estado, pero inferiores en jerarquía a los guerreros y estadistas, así como los apetitos y los sentidos lo son al coraje y a la razón". Constituyen intentos de explicar en la antigüedad la conducta humana, las teorías de Hipócrates (460-370 a.n.e.) y posteriormente Galeno, sobre la base de los humores corporales; este último propuso los conocidos tipos temperamentales de colérico, flemático, melancólico y sanguíneo, aportes para conocimiento psicológico.

Durante la Edad Media el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario; la clase social condicionaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Así los oficios pasaban de manos de los padres a sus hijos. Una de las características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal. No obstante, en este período no desapareció el interés de los pensadores de la época en el estudio de las potencialidades del hombre en correspondencia con las actividades a desarrollar, así el español Juan Huarte, en el siglo XVI, en su libro Examen de ingenios, valoraba que las personas se diferenciaban en inteligencia y habilidades especiales, y recomendaba que se debía trabajar por conocer las inclinaciones especiales de cada persona con el fin de brindarle el adiestramiento necesario de acuerdo con sus características. (Zayas, 2002)

A través de los largos períodos históricos de la humanidad desde la comunidad primitiva hasta el feudalismo, aparecen diferencias notables en cada uno de ellos en cuanto a la selección de personal, pero tienen en común que no se institucionaliza, ni se sistematiza dicho proceso, sino que aparece

con un marcado carácter espontáneo, natural en sus inicios y luego social. Con la aparición de las diferencias sociales, en castas y clases, la selección muestra un carácter social visto desde una óptica macro y empírico espontáneo.

En este período histórico el proceso de trabajo se caracterizó por su poca complejidad desde el punto de vista tecnológico, y por cierto grado de independencia y ejecución desde el punto de vista social.

El desarrollo de la humanidad está estrechamente vinculado a los descubrimientos científico-técnicos. La Revolución Industrial inglesa de 1780, a partir de la invención de la máquina de vapor, dio un vuelco total a la industria y la agricultura, así como al desarrollo del transporte. A ello se une después la introducción del acero; la sustitución del vapor, como fuente de energía, por la electricidad; la aparición de la maquinaria automática, la transformación de las comunicaciones, la creciente introducción de los avances de la ciencia en la industria y el desarrollo de las nuevas formas de organización. (Zayas, 2002)

Estos aspectos revolucionaron los procesos productivos y transformaron la organización del trabajo, al producirse una mayor socialización de dichos procesos y ser necesario agrupar gran cantidad de personas al crearse las organizaciones fabriles.

El aumento de la socialización y la consecuente complejidad social, económica y técnica trajeron consigo la necesidad de la aparición de una nueva ciencia, la administración y la psicología. Aparejado a este período, surge el proceso de selección con carácter científico como un medio de conciliación en la relación hombre-trabajo.

El desarrollo del trabajo y el hombre llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las diferentes funciones hasta la integración, que está hoy en uso.

Por otro lado el desarrollo organizacional surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. (Chiavenato, 2006)

Es así como el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo)... Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: El Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Por otro lado al abordar el objeto de estudio de la selección de personal, conocer su evolución histórica, lo que permite ubicar las particularidades que inciden en el estado actual del mismo. No se pretende agotar, ni realizar una historia pormenorizada de la selección de personal, pero sí es necesario determinar el nivel de desarrollo en los diferentes períodos que caracterizan al fenómeno, sobre la base del empleo del método lógico histórico, lo que permite identificar los momentos más importantes resaltando las características fundamentales de cada período. (Zayas, 2002)

1.2.- Marco teórico

Selección de personal

Según Robbins y Judge (2013), “el proceso de selección consiste en identificar a las personas correctas al comparar las características individuales (habilidad, experiencia) con los requisitos del puesto.” (p. 544)

Según Daft y Marcic (2009), “es el proceso de determinar los talentos, habilidades, y otras actitudes que necesita una persona para realiza un trabajo.” (p. 321)

Según Louffat (2012), señaló que:

La selección de trabajadores para cubrir vacantes ofertadas por la empresa es un proceso muy delicado porque se constituye en una especie de filtro que permitirá o no el ingreso de seleccionados que cubran las expectativas no solo actuales sino futuras (p. 101).

Gestión de recursos humanos

Los aspectos relacionados con el personal, desempeñan un papel central. Una de las misiones básica y fundamental de la organización consiste en conseguir un uso efectivo y una adaptación adecuada de los recursos humanos y clima laboral satisfactorio. (Fundación foro, 2015)

Para que ésta se pueda conseguir se debe hacer mención de todo lo que abarca en el proceso de recursos humanos, que han de contemplar las relaciones del individuo y la organización en su totalidad, éstos pueden agrupar los siguientes aspectos:

Planificación de personal: Definir las necesidades de recursos humanos que la empresa tiene o intentar predecir las necesidades que pueda tener en el futuro.

Selección y reclutamiento: Para incorporar nuevos miembros a la organización, de acuerdo a las necesidades planteadas.

Formación y desarrollo de personal: Con el fin de preparar a las personas para desarrollar adecuadamente sus tareas y para asumir nuevas tareas y funciones.

Evaluación de la ejecución de los miembros de la organización en relación con sus tareas y responsabilidades.

Compensación: Estudio de los sistemas de retribuciones y de otros elementos motivadores que permitan mantener a las personas en la organización y le impliquen adecuadamente en la consecución de los objetivos de la misma.

Liderazgo: Desarrollo de los estilos de dirección y supervisión más adecuados para la consecución de los fines de la organización y la satisfacción de sus miembros.

Consideración de los aspectos organizacionales que determinan o influyen en la conducta y en el rendimiento de las personas como las normas, las reglas, la estructura, etc.

Consideración de los aspectos del entorno que influyen o determinan los comportamientos y el rendimiento del personal de la organización, como los sindicatos, el mercado de trabajo, las disposiciones legales, etc.

Procesos de la selección del personal

Cuando una empresa decide realizar un proceso de selección y lo delega a una consultora externa, esta se encarga de reunir toda la información necesaria para llevar adelante el proceso. (Fundación foro, 2015)

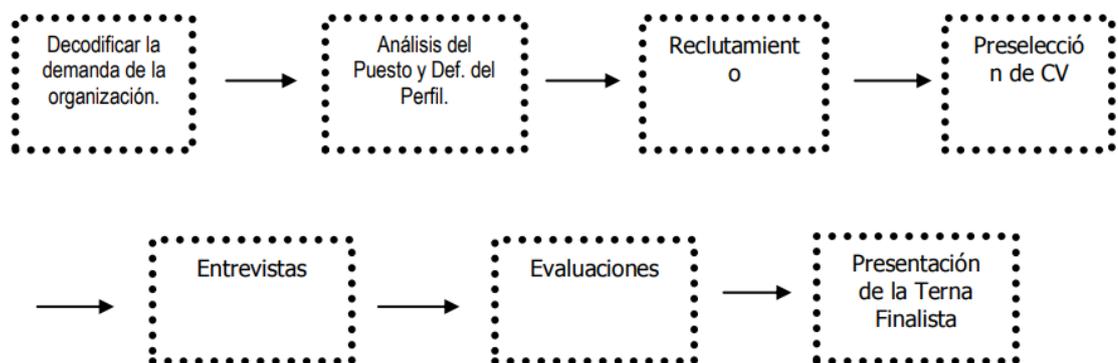
Es importante que la empresa defina si desea contratar el proceso completo de selección (reclutamiento, entrevistas, psicotécnicos, examen ambiental), o bien alguna de sus etapas.

Cuanto más datos obtengamos de los candidatos, mayor será la posibilidad de realizar una correcta selección. Hay organizaciones que teniendo un departamento de RRHH, no cuentan con un psicólogo dentro del mismo, por lo cual pueden decidir realizar previamente una

preselección y luego contratar el servicio de evaluación psicotécnica para los candidatos ya considerados más aptos. (Fundación foro, 2015)

La selección como proceso, implica el atravesamiento de diferentes etapas, que se retroalimentan entre sí, por lo cual tiene un carácter dinámico. Es por ello que es importante respetar el orden de estas etapas, por ejemplo no es aconsejable entrevistar a los candidatos y luego buscar información sobre las personas con quienes trabajará, ya que no tendremos en cuenta cómo influirán los rasgos de su personalidad en el rendimiento laboral de ese equipo. Tampoco es conveniente administrar los tests, sin haber entrevistado previamente al postulante. La entrevista es fundamental, ya que a partir de ella, definimos los siguientes pasos del proceso, funciona tanto como una etapa de preselección, como una fuente de hipótesis que se irán confirmando con el resto de las etapas de la evaluación.

Etapas del Proceso de Selección



Técnicas de selección de recursos humanos

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información como se detalla a continuación:

Recolección de información acerca del cargo

Para recoger información acerca del cargo que se pretende suplir, puede hacerse a través de:

Análisis del cargo

Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo, factores de especificaciones) del cargo. Lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo. El proceso de selección se concentrará en la búsqueda y la evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presenten. (Rojas, 2015)

Aplicación de la técnica de los incidentes críticos

Esta técnica busca identificar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los candidatos. Naturalmente, presenta el inconveniente de fundamentarse en el arbitrio del jefe inmediato.

Análisis de la solicitud de empleado

Consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.

Análisis del cargo en el mercado

Consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresas, del cual, como es lógico, no se tiene una definición a priori.

Hipótesis de trabajo

En caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, solo queda por emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, como simulación inicial.

La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. (Rojas, 2015)

Elección de las técnicas de selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, y elaborada la ficha profesiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o la situación. (Rojas, 2015)

Presentaremos las técnicas de selección en cinco grupos bien definidos:

1. Entrevista de selección

Pese a ser subjetiva, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además, tiene innumerables aplicaciones: elección en el reclutamiento, selección, consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc. La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

La fuente: el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje.

El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de codificar la información para transmitirla.

El canal: en la entrevista hay al menos dos canales, las palabras (lo más importante) y los gestos.

El instrumento para descifrar: los receptores de la información (entrevistado y entrevistador) pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente.

El destino: A quien se pretende transmitir el mensaje.

En el transcurso de la entrevista los cinco pasos anteriores operan de manera probabilística y no determinista, ya que puede ocurrir un ruido o transferencia en uno o en todos.

Entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso existe demasiada subjetividad. Los objetivos intangibles, atribuidos a la entrevista son importantes para el buen desempeño en el cargo, y la evaluación que una persona capacitada haga es mejor que ninguna.

Etapas de la entrevista de selección:

Preparación: Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas o planeadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar:

- Los objetivos específicos de la entrevista;
- El método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y
- La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

Ambiente: puede ser de dos tipos.

- Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y solo para ese fin;
- Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

Desarrollo de la entrevista: es la etapa fundamental del proceso, en el que se obtiene la información que ambos componentes desean.

- La entrevista es dirigida: cuando el entrevistador sigue un derrotero establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo. Este proceso es sencillo, fácil y

rápido porque exige hacer anotaciones mínimas. lo cual permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia de la entrevista. (Rojas, 2015)

- La entrevista es libre o no dirigida: cuando sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, es decir cuando no hay un derrotero preestablecido para cada entrevista. En una entrevista inicialmente se busca establecer contacto con el candidato para obtener información respecto de su vida y de su carrera profesional. Su infancia, su educación, los grados obtenidos en las escuelas donde estudio, la manera como enfrento los trabajos que le fueron encomendados, las razones por las cuales se desvinculo de las empresas donde trabajo. No debe darse oportunidad para que períodos oscuros de su vida pasen inadvertidos. El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista.

Terminación de la entrevista: Para su culminación existe una necesidad semejante.

- El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.
- El candidato tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

Evaluación del candidato: A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.

2. Pruebas de conocimiento o de capacidad:

Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Tipos de pruebas de conocimiento

Según la manera como las pruebas se aplique, pueden ser:

- Orales: preguntas y respuestas verbales;
- Escritas: preguntas y respuestas escritas;
- De realización: ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, de taquigrafía, de diseño, o de manejo de un vehículo o fabricación de piezas.

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales y específicos cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

En cuanto a la manera como se elaboran:

- Tradicionales: disertativo, expositivo;
- Objetivas: mediante pruebas objetivas;
- Mixtas

3. Pruebas psicométricas:

Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever como se manifestara ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento.

Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata.

Aptitud:

- Predisposición natural para determinado trabajo o tarea,
- Existe sin ejercicio,
- Se evalúa por medio de comparaciones,

- Permite pronosticar el futuro del candidato,
- Con el ejercicio se transforma en capacidad,
- Es el estado latente y potencial del comportamiento.

La aptitud debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica.

Capacidad:

- Habilidad para realizar determinado trabajo,
- Surge del entrenamiento o del aprendizaje,
- Se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo,
- Se refiere a la habilidad real del individuo,
- Es el resultado de ejercitar la aptitud,
- Es el estado real del comportamiento.

Una prueba de conocimiento ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

4. Pruebas de personalidad:

Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc. (Rojas, 2015)

5. Técnicas de simulación:

Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún

acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

Dimensiones de la variable selección del personal

Selección inicial.

Según Robbins y Judge (2013), “Se usa para hacer cortes preliminares y determinar si un candidato satisface los requisitos básicos para el puesto” (p. 545).

Según Daft y Marcic (2006), “Se usa para recabar información sobre la educación de un solicitante, de su experiencia laboral previa y de otras características relacionados con sus antecedentes” (p. 321).

Según Louffat (2012), señala que:

El paso inicial de selección es saber cuántos candidatos se presentan al concurso y darle una revisión rápida a sus datos generales y a algunos específicos que puedan servir de filtro inicial y descartar aquellos candidatos que definitivamente están alejados de las especificaciones requeridas (p. 101).

Selección sustantiva.

Robbins y Judge (2013), “Se usa para determinar quiénes son los candidatos más calificados de entre aquellos que cumplen con los requisitos básicos” (p. 544).

Según Daft y Marcic (2006), se usa:

Cuando ya se cumplió la selección anterior, en esta selección se usa la entrevista por que funcionan como un canal de

comunicación de dos sentidos que le permite tanto a la organización como al solicitante captar información que de otra forma sería difícil de obtener (p. 321).

Según Louffat (2012), señaló en:

En este punto se realizan las pruebas de competencia que son exámenes o test que buscan medir competencias específicas tanto de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para ocupar el puesto vacante, como también sus potencialidades futuras en otros puestos. Asimismo en este punto se realiza la entrevista a profundidad y también la revisión y confirmación de antecedentes y referencias (p. 101).

Selección contingente.

Según Robbins y Judge (2013), “Se usa para efectuar una revisión final antes de hacer una oferta a los aspirantes” (p. 544).

Según Daft y Marcic (2006), “se usa la técnica para seleccionar a individuos que tienen un alto potencial administrativo con base en el desempeño que hayan logrado en una serie de tareas administrativas simuladas” (p. 321).

Según Louffat (2012), señaló que:

En esta selección se realizan una serie de exámenes médicos que buscan comprobar la plenitud fisiológica del candidato que le permita desempeñar sus funciones a cabalidad y evitar riesgos en el ejercicio de sus funciones, en concordancia con normas de seguridad e higiene industrial (p. 101).

Proceso de selección

El proceso de selección, según Werther, Davis y Guzmán (2008, p. 141), consta de tres elementos esenciales:

La información que se obtiene del análisis de puestos suministra la descripción de las tareas, las especificaciones del puesto y los niveles de desempeño necesarios.

Los planes de capital humano a corto y a largo plazos permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, así como conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.

Los candidatos esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

Estos tres elementos determinan la eficacia del proceso de selección; siempre y cuando se obtengan informes confiables a partir de los análisis de puestos, si los planes de capital humano son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección se puede realizar en condiciones óptimas.

Objetivos del proceso de selección

Según Werther, Davis y Guzmán (2008), los objetivos de la selección de personal son:

La relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Si en la entidad se presentan con frecuencia bajas razones de selección, puede inferirse que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes será bajo (p. 142).

Anteriormente el objetivo del proceso de selección era solo encontrar el candidato idóneo para el puesto vacante; pero hoy en día, el proceso de selección también busca el rendimiento y la formación del candidato, así como de acuerdo a sus capacidades y expectativas la posibilidad de promoción, la adaptación del candidato al puesto y a la empresa; y para terminar, retener al candidato seleccionado en su puesto de trabajo, evitando la rotación del personal o la fuga de talentos. Para lograr los objetivos es muy importante conocer las características del puesto, los requisitos de los candidatos y las técnicas de selección.

Fases del proceso de selección

Según Ferreiro y Alcázar (2008 pp. 237, 240), las fases del proceso de selección se consideran de la siguiente manera:

Planificación de las necesidades de personal; Esta fase ha de estar integrada con las tres dimensiones de la organización: la estrategia, la atraktividad (competencia distintiva) y la unidad (confianza mutua).

Análisis de Puestos; Es obligación de cada jefe establecer un descripción suficientemente detallada del puesto de trabajo que incluya objetivos específicos y la medida del rendimiento esperado.

Capacitación de Candidatos; Siempre es altamente recomendable antes de acudir a fuentes externas examinar si hay candidatos potenciales en la propia organización.

Preselección de Candidatos; Puede depender de muchos factores como, por ejemplo, el nivel o grado de desempleo del entorno. Pero, en lo que depende de la organización, es fundamental el nivel de atraktividad que ofrezca. Recordemos que una empresa con mayor atraktividad tiene mayor facilidad para atraer, retener y desarrollar profesionales con talento.

Entrevistas; Su cantidad y el modelo que se utilice va a depender del puesto en convocatoria.

Pruebas usuales; entrevista final, petición de referencias, examen médico, ofrecimiento del puesto y acogida en la empresa.

Selección inicial

Información de los aspirantes: Corresponde a la información inicial que proporcionan los aspirantes a los cargos administrativos que publica la Oficina General de Recursos Humanos en su portal web.

Curriculum Vitae: Es el documento que el aspirante deja en mesa de partes para que sea revisada y evaluada como parte inicial del proceso de selección.

Comprobación de los antecedentes: Es la revisión y comprobación de la información consignada en el curriculum vitae del aspirante.

Cartas de recomendación: Son documentos que el aspirante presente como prueba de su paso en otras empresas, donde laboro, este documento también forma parte de la comprobación de antecedentes.

Contactos personales: Los contactos personales son los referidos que el aspirante conoce, estos generalmente son los antiguos jefes o familiares que tienen cargos importantes y que pueden avalar al aspirante.

Selección sustantiva

Pruebas de conocimiento: Son pruebas basadas en los conocimientos profesionales que tiene el aspirante.

Pruebas de habilidades: Son pruebas basadas en las habilidades que el aspirante puede tener como por ejemplo habilidades deportivas.

Pruebas de personalidad: Son test que generalmente son realizados por psicólogos que nos indican sus rasgos y comportamiento del aspirante.

Pruebas de desempeño: Son pruebas que el aspirante demuestra con documentos por ejemplos reconocimiento por logros obtenidos en sus anteriores trabajos.

Entrevistas: Son pruebas donde al aspirante se le evalúa su comportamiento ante personas que van a ser posteriormente sus superiores.

Selección contingente

Pruebas para la detección de drogas: Estas pruebas permitirán descartar personal que tenga problemas con las drogas ya que estos problemas con el tiempo pueden influir en su desempeño.

Examen médico: Estas pruebas permitirán contratar personal que este en óptimas condiciones y que no adolezcan de enfermedades que posteriormente puedan influir en sus actividades

Discapacitados: Este personal será evaluado de manera diferente en ellos se quera evaluar sus habilidades para que desempeñen funciones donde estas personas se sientan útiles

Desarrollo organizacional.

Según Hernández y Pulido (2011), mencionó que:

Es la estrategia para modificar el comportamiento colectivo, apoyada en la capacitación y sensibilización del personal, desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización. Se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, a partir de las personas. Se guía por la misión de

la empresa y evalúa su estructura actual y procesos técnicos o productivos (p. 100).

Según Porret (2014), refirió que:

Es el nombre que se da a las estrategias que siguen las compañías para conseguir ser dinámicas y tener un crecimiento positivo. Más concretamente, se entiende por desarrollo organizacional aquel esfuerzo planificado y continuado dirigido desde la cúspide de la empresa para incrementar la efectividad y la salud de toda la organización.

Según Garzón (2005), manifestó que:

El desarrollo organizacional se entiende como una serie de conceptos de índole diversa, relacionados entre sí, donde se tiene como objetivo común buscar el desarrollo y realización de los objetivos generales de la organización, coincidiendo con las metas particulares de los individuos que la integran (p. 31).

Proceso de cambio planeado.

Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc. (Cisneros, 2016)

Cuando se quiere llevar adelante un proceso de cambio, se debe tener en cuenta que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la previa. Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero no bien se

producen inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior y es por eso que gran proporción de los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

La persona que lidera el cambio debe lograr que las personas puedan hacer mejor el trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción.

La confianza es un requisito esencial para lograr un ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación. En este mundo globalizado e hipercompetitivo en el que nada parece seguro, no resulta extraño que la confianza haya casi desaparecido del ambiente laboral.

Los empleados desconfiados se comprometen menos y son menos eficaces que los que confían. Los directivos que desconfían de sus empleados malgastan su tiempo controlándolos y ni unos ni otros se concentran en sus tareas y responsabilidades específicas.

La motivación de los recursos humanos se logra cuando son tenidas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran, creándose una verdadera energía que facilita el proceso de cambio. (Cisneros, 2016)

La adaptación de la empresa a la realidad del cambio tiene que suceder a través de un proceso que vaya ocurriendo real y efectivamente. El cambio no debe ser autoritario ya que así es muy difícil de lograr, debe ser flexible, con la participación de todo el personal a través de grupos pequeños pero consistentes, para permitir que el proceso avance.

Para lograr el cambio, los grupos deben perder el miedo. Con los primeros logros que alcanza cada grupo, los integrantes experimentan la satisfacción de los resultados obtenidos que ellos mismos propusieron, y a partir de ese momento se rompe la inercia al cambio.

Para realizar un proceso de cambio exitoso es premisa fundamental el auto convencimiento de los directivos de la organización y la concienciación del personal respecto a la necesidad del cambio.

Etapas del proceso de cambio.

Existen tres fases principales que todo proceso de transformación debe recorrer, y todas se cumplen inexorablemente.

La primera es un período de cuestionamiento, de retar el status, de fijar metas, y de diseñar. De una u otra forma, decidimos que la forma actual de hacerlas.

La segunda etapa es un período de cambio, de aclarar, de reforzar. Aquí es donde hacemos el verdadero trabajo pesado del cambio. Creamos estructuras, desarrollamos nuevos sistemas y comenzamos a fomentar nuevas actitudes y formas de trabajar. (Cisneros, 2016)

La tercera etapa es un período de consolidación, de institucionalización y de evaluación. Esta es la etapa donde hacemos permanente el cambio. Nos aseguramos que nuestra gente no piensa que es otro “programa del mes”, sino algo que va a perdurar en la organización.

Todos pasaremos por estas tres etapas, pero no necesariamente en ese orden.

El proceso de cambio consiste básicamente en tres etapas.

Recolección de datos: determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes. (Cisneros, 2016)

Diagnóstico organizacional: del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones, problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.

Acción de intervención: se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del proceso de cambio, ya que este es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

El desarrollo organizacional es el uso de recursos organizacionales para mejorar la eficiencia y expandir la productividad. Puede ser usado para resolver problemas dentro de la organización o como manera de analizar un proceso y encontrar una manera más eficiente de hacerlo. Implementar el desarrollo organizacional requiere una inversión de tiempo y dinero. Pero cuando entiendes su importancia, puedes justificar los costos.

La filosofía del desarrollo organizacional busca conseguir el máximo provecho del grupo como conjunto de personas al servicio de la organización y esto se consigue encauzando positivamente el trabajo en equipo, fomentando la comunicación y favoreciendo la predisposición de los grupos para la resolución de problemas. La mayoría de especialistas en el desarrollo organizacional coinciden en que, como mínimo, el resultado debe concentrarse en lo siguiente:

Desarrollar las potencialidades, técnicas, administrativas e interpersonales de los individuos.

Diagnosticar los problemas y las cuestiones insatisfactorias.

Estimular los sentimientos y emociones positivas de los individuos hacia la consecución de objetivos.

Despertar y desarrollar la conciencia de la existencia de intereses coincidentes entre el individuo y la organización.

Propiciar la colaboración entre los distintos grupos de organización.

Constituir la comunicación y la simple información como el eje central para todo cuanto se espera de los grupos.

Las dimensiones del desarrollo organizacional según los autores tomados como referencia son:

Según Hernández y Pulido estas son diagnóstico del sistema de la organización, medición de los procesos y diseño de estrategias.

Diagnóstico del sistema de la organización; el desarrollo organizacional fundamenta sus intervenciones al observar a la empresa o institución como un sistema, por lo cual es necesario que se diagnostique el funcionamiento en forma global, es decir, ver el todo, no sólo la parte financiera, de mercado, de producción o de recursos humanos. Hay que partir del supuesto de que la organización es un todo y cualquier deficiencia de sus partes le afecta integralmente.

Medición de los procesos; otra herramienta que se pide a los grupos de los talleres de análisis de problemas es que discutan el estudio de la competitividad (calidad y productividad entre las empresas) y la satisfacción del usuario respecto de los productos de la empresa. Para esto, hay que dividir a los participantes por grupos y solicitarles que evalúen desde el punto de vista de cada equipo, y que, además, esbocen

las razones para hacerlo así, permitiendo que discutan los equipos las diferentes apreciaciones.

Diseño de una estrategia para desarrollo organizacional; se divide en dos partes el desarrollo de una estrategia para mejoramiento, que una vez que el responsable, la cabeza principal de una empresa, reconoce la necesidad de cambiar el comportamiento humano, mejorar los sistemas de comunicación de autoridad y liderazgo entre otros, y, la movilización de recursos para llevarlos a cabo, para ejecutar la estrategia por conducto de consultores externos es muy importante que la empresa genere los presupuestos y le destine recursos a un cambio de la magnitud que implica dicha estrategia, pues de otra forma inicial algo y no terminarlo sería más costoso y generaría retrocesos.

Dado que los grupos adquieren un protagonismo decisivo, para poder implantar la filosofía del desarrollo organizacional es necesario tener como pilares básicos una serie de valores que hay que tomar en consideración, según Porret (2014, p. 485):

Respeto por los individuos; se parte del criterio de que las personas han asumido la responsabilidad que les corresponde en el grupo y deben recibir un trato digno.

Apoyo de la organización; la organización, y en especial el grupo, se solidarizan con la persona, por la confianza que se tiene depositada en ella.

Nivelación del poder; la autoridad jerárquica pierde importancia y el control sobre el grupo prácticamente se hace innecesario.

Exposición de problemas; se exponen abiertamente y son tratados por el grupo para su resolución.

Participación; es esencial la participación de todos los miembros. Cuanto más participen, mayor será el compromiso con el grupo.

Los principales puntos de referencia que se tomaron según Garzón (2005, p. 62), para el desarrollo organizacional fueron:

Concepto de sistema y de organización; un sistema es cualquier unidad que proceso ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.

Los subsistemas; el sistema total de la organización puede ser entendido en términos de una serie de sistemas que, a su vez, pueden ser divididos en subsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados con dependencia mutua y activación recíproca, que logran sinergia.

El sistema social; todas las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas, en esencia, sociales. La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, para realizar transacciones planeadas con el ambiente.

Estadios del desarrollo organizacional

Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son: diagnóstico, planeamiento de la acción, implantación de la acción y evaluación.

Los orígenes del DO pueden atribuirse a varios factores:

La dificultad en operacionalizar conceptos de las diversas teorías sobre la organización, que traían un enfoque diferente, el desarrollo organizacional es el resultado de los esfuerzos de la teoría conductista para promover el cambio y la flexibilidad organizacional y en conflicto con las demás, a saber:

La teoría clásica propuesta por Taylor y por Fayol hizo énfasis, cada una por separado, en la organización formal y en la racionalización de los métodos de trabajo. La organización científica desarrolló un enfoque rígido y mecanicista, que consideraba al hombre desde un punto de vista atomista y simplista (hombre económico), como un apéndice de la máquina. Esa teoría se evidencio como incompleta y parcializada.

La teoría de relaciones humanas, propuesta por Mayo, fue una reacción de oposición al tradicionalismo de la teoría clásica. Hizo énfasis en el hombre (hombre social) y en el clima psicológico del trabajo. Las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red convencional de comunicaciones pasan a ser los componentes principales de los estudios de administración. El liderazgo pasa a sustituir la autoridad jerárquica formal. Esa teoría resulto incompleta y parcial, pues solo reforzó aquellos aspectos organizacionales omitidos o rechazados por la teoría clásica.

La teoría de la burocracia pretendió sentar las bases de un modelo ideal y racional de organización que pudiese ser copiado y aplicado a las empresas, cualquiera que fuera su ramo de actividad, Weber describió las características más importantes de la organización burocrática o racional, basándose en la estructura militar del ejército prusiano, sin embargo los seguidores de Weber comprobaron una serie de distorsiones, la organización burocrática, ideal y teórica, carecía de la flexibilidad para adaptarse necesariamente a las innovaciones de una sociedad moderna.

La teoría estructuralista representó una visión más crítica de la organización, esta concibe la sociedad moderna como una sociedad de organizaciones. Una organización debe ser interpretada como la síntesis de la organización formal y de la informal. Dentro de una organización encontramos los objetivos organizacionales (mayores utilidades, mayor eficacia, crecimiento, etc.) en conflicto con los objetivos individuales de los participantes (mayores salarios, mejor horario de trabajo, prestigio, etc.). La teoría estructuralista apunta más hacia los problemas y aspectos

críticos de las organizaciones que a las soluciones, propiamente dichas. No presenta una teoría de la organización: sólo critica las teorías hasta entonces existentes y ofrece un método de análisis y comparación de las organizaciones.

La teoría del comportamiento surgió a partir de la teoría de las relaciones humanas, resultando un enfoque predominantemente sociológico y motivacional. La organización se visualiza como un organismo social que tiene vida y cultura propia, en el cual se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para dirigir a las personas. De allí surge el comportamiento organizacional, fruto de los intercambios y estándares de las relaciones de las personas. La teoría del comportamiento fue más una teoría que aportó nuevos conceptos y contribuciones que una teoría definitiva de la administración. De la teoría del comportamiento resultó el movimiento del desarrollo organizacional orientado a lograr el cambio y la flexibilidad organizacional. Se comprobó que no basta sólo con desarrollar un entrenamiento sin producir un cambio específico, sino que es necesario también preestablecer un patrón de desempeño y un programa coherente de cambios en toda la organización.

La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia en la dinámica de las organizaciones. Estas teorías demostraron la necesidad de buscar un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se comprobó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan con los objetivos organizacionales, lo que provoca un comportamiento ineficiente que impide alcanzar los objetivos.

La creación del National Training Laboratory de Bethel en 1947 y la realización de las primeras investigaciones de laboratorio sobre el comportamiento del grupo, destinada a reeducar el comportamiento humano y mejorar las relaciones sociales, a través de los T-Groups.

La publicación de un libro producto de las investigaciones con los T-groups, el coordinador, Leland Bradford es considerado por algunos autores el precursor del movimiento llamado desarrollo organizacional.

La pluralidad de los cambios en el mundo originaron el desarrollo organizacional, a saber: una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional; un aumento del tamaño de las organizaciones, que hizo que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no fuera suficiente para sostener el crecimiento; la tecnología moderna, requiriendo personas altamente especializadas y de competencias muy diferentes; cambios en la conducta administrativa debido a un: nuevo concepto del hombre basado en el conocimiento de sus mutables y complejas necesidades; nuevo concepto de poder basado en la colaboración y en la razón; nuevo concepto de valores organizacionales, basado en ideas humano-democráticas y la gran invención del final del siglo XX. Esta modifico la vida de la sociedad, de las organizaciones, del hombre y de su visión del mundo.

La fusión del estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, La teoría de sistemas aglutinó los aspectos estructurales y los del comportamiento, posibilitando el surgimiento del desarrollo organizacional. Existe una diferencia entre proceso (procedimientos) y estructura, los aspectos estructurales son elementos estáticos de la organización y se refieren a la distribución de sus diferentes componentes (división del trabajo, autoridad y responsabilidad).El proceso (procedimiento) es dinámico y se refiere a las normas que determinan una organización, los cargos y funciones asumidos por las personas, la manera como se resuelven los problemas y se toman las decisiones.

El desarrollo organizacional se limitó a los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas

(industrias, empresas de servicio, organizaciones militares, etc.). El desarrollo organizacional pretende ser una especialidad de la psicología, a pesar de que su aplicación no se restrinja a un enfoque meramente psicológico. Es una continuación de la teoría de las relaciones humanas, al proponer una teoría social del ámbito organizacional. El desarrollo organizacional solo se afirmó cuando incorporó el enfoque sistemático en el estudio de las organizaciones.

Los diversos modelos de desarrollo organizacional consideran básicamente cuatro variables. Estas cuatro variables básicas son abordadas con una especial atención en su interrelación e interdependencia, para que un cambio permita lograr tanto los objetivos organizacionales como los individuales: El ambiente, centrado en aspectos como la turbulencia ambiental, la explosión del conocimiento, de la tecnología y de las comunicaciones, y en el impacto de esos cambios sobre las instituciones y los valores sociales; la organización, tomando en cuenta las características de dinamismo y flexibilidad organizacional para sobrevivir en un ambiente dinámico y cambiante, donde surgen nuevas tecnologías, nuevos valores sociales, nuevas expectativas, etc.; el grupo social, considerando aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos, etc.; y el individuo, resaltando las motivaciones, actitudes, necesidades, etc.

1.3.- Investigaciones

1.3.1. Investigaciones internacionales.

Mercado (2017), señaló en su tesis titulada “*Modelo de Reclutamiento y Selección de personal en la Empresa Casa de las Mangueras y conexiones S, A. Periodo 2016*”. Managua, tesis para obtener el título de master en dirección y gestión del talento humano en la Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua. Tuvo por objetivo diseñar un Modelo de Reclutamiento y Selección de personal para la Empresa Casa de Las Mangueras y Conexiones S, A. Periodo 2016. La empresa Casa de las Mangueras cuenta con un

departamento de Recursos Humanos que permite mantener un mejor control en las actividades a desarrollar. Sin embargo, el departamento carece de personal para brindar un buen servicio al cliente interno. Dejando incompletas los procesos tales como son las evaluaciones al personal, medición del clima organizacional, definición de competencias en cada cargo de la empresa. La empresa en la actualidad no cuenta con unas fichas ocupacionales actualizadas, las existentes están incompletas por lo que no se ajustan a las necesidades de cada puesto. Todas las áreas requieren de unas fichas actualizadas encaminadas a los objetivos de la empresa. Como resultado en esta investigación se propone un Manual de Reclutamiento y Selección de personal para todos los niveles jerárquicos de la empresa, con la finalidad de mejorar algunos aspectos deficientes detectados en dichos procesos y obtener mayores beneficios de los futuros colaboradores que ingresen a la empresa.

Baque y Cevallos (2017). Señalaron en su tesis titulada “*Estudio del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal para el área de producción de la empresa Sajador S.A., y su incidencia en el nivel de productividad del año 2016*”, Ecuador. Tesis para obtener el título de Ingeniería Comercial de la Universidad de Guayaquil. Tuvo por objetivo evaluar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para el área de producción que se encuentra aplicando la empresa Sajador S.A. La contratación de personal es una de las actividades más importantes que desempeña el área de talento humano, debido a que de esto depende el tipo de trabajadores que tendrá la empresa para ofrecer sus servicios y productos a los clientes, por tanto, si existe algún tipo de problema en los procesos para el reclutamiento, selección y contratación de personal, de alguna u otra manera significará inconvenientes en sus funciones comerciales, esto es lo que sucede con la empresa Sajador S.A, entidad que necesitó del diseño de una reingeniería de procesos para la contratación de personal en el área de producción. Dentro del estudio se analizó a fondo el problema, en donde se pudo conocer que los procesos y procedimiento no están siendo aplicados de forma correcta, por lo que se investigó en todo lo referente a los pasos que debe seguir el área de talento humano al momento de ejercer esta función. Se aplicó un tipo de indagación descriptiva, así también como la utilización de las

encuestas a los 80 trabajadores del área de producción de la empresa, en donde se pudo llegar a la conclusión de que la empresa no está ejecutando los procesos de forma correcta en la selección, contratación y reclutamiento del personal, lo que ha afectado directamente a su productividad. . En la parte final del proyecto se podrá observar los nuevos procesos que se proponen en comparación a los que actualmente se encuentran aplicando.

Silva (2014), señalo en su tesis titulada “*El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones*”. Tesis para obtener el título de Especialista en Alta Gerencia, en la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Tuvo por objetivo asegurar la competitividad de las compañías que se enfrentan a grandes cambios estructurales mediante el Desarrollo empresarial, la Cultura Organizacional, la Gestión del Cocimiento y la Gestión del Cambio. El desarrollo organizacional es un enfoque y una herramienta administrativa que busca crear una transformación a nivel personal, de equipo y de Organización con el fin de lograr que las empresas puedan adaptarse con éxito al cambio, debe ser un esfuerzo planeado y administrado por la alta dirección con alcance al total de la organización, en este artículo se argumenta que el Desarrollo Organizacional a través de la gestión del cambio como factor determinante en un proceso de innovación empresarial, la cultura organizacional lograda mediante una adecuada comunicación interna y la Gestión del Conocimiento concebida como la transferencia de conocimiento y experiencia a través de todos los miembros de la organización, la cual puede convertirse en un activo importante, son herramientas fundamentales que impactan positivamente en la competitividad de cualquier organización.

González (2013), señalo en su tesis titulada “*Programa de reclutamiento y selección de personal basado en competencias para la empresa Almacenes Minuetto Valencia, C.A.*”, tesis para obtener el título de licenciado en relaciones industriales de la Universidad José Antonio Páez de San Diego. Tuvo como objetivo general proponer un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal basado en competencias para la empresa Almacenes Minuetto

Valencia C.A., a fin de contar con personal con las características adecuadas al puesto de trabajo. En el marco metodológico la tesis fue descriptiva, con una población y muestra constituida por 4 personas a los cuales se les aplicó un cuestionario. La tesis concluyó que el éxito de todo Departamento de Recursos Humanos se encuentra en estrecha relación a la elaboración y aplicación de los manuales para todos los procesos desempeñados, por lo que se puede entender claramente que la información suministrada por los manuales, su puesta en práctica, da como resultados la optimización de los procesos.

García (2013), señaló en su tesis titulada "*El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: una propuesta de intervención interactiva*", tesis para obtener el grado académico de doctor en ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México. Consigno como objetivo general mejorar la organización de las pequeñas empresas, para que sean más eficaces en lograr sus objetivos y más eficientes en la aplicación de sus recursos. Metodológicamente la tesis fue de tipo descriptiva, se aplicó el sistema suave para aplicar los cuatro conceptos: metas, estructura, trabajo en equipo y control. La tesis concluyó que es necesario la capacitación a las máximas autoridades, en el proceso de planeación, bajo un esquema interactivo que funcione entre un guía externo o consultor y él, le permitiría desarrollar la organización más apropiada a su empresa y, de esta manera, contar con metas claras, estructura adecuada, operación coordinada como equipo, y control sobre su comportamiento.

1.3.2. Investigaciones nacionales.

Mallqui (2015), señaló en su tesis titulada "Optimización del proceso de selección e implementación de metodología técnica para la selección de personal operativo en una planta de confecciones de tejido de punto para incrementar la productividad", tesis para obtener el título profesional de ingeniero industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima. Tuvo como objetivo general determinar si la optimización del proceso de selección e implementación de metodología técnica para la incorporación de personal operativo en una planta de confecciones de

tejido de punto contribuye a incrementar la productividad. Dentro del marco metodológico la tesis fue de tipo descriptiva, explicativa y cuantitativa. La tesis concluyo que la optimización del proceso de selección incrementa la productividad, asimismo se comprobó que existe relación en utilizar un procedimiento que determine la correspondencia entre experiencia, habilidades y conocimiento que señala el postulante en la primera entrevista determine su mejor rendimiento permitiendo contribuir al incremento de la productividad.

Castellano (2013), señalo en su tesis titulada “*Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de construcción e ingeniería*”, tesis para obtener el título de ingeniero industrial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas de Lima. Propuso como objetivo general elaborar una propuesta de mejora del proceso de selección y reclutamiento en una empresa del sector de ingeniería y construcción en el Perú. En el ámbito metodológico la investigación fue de tipo descriptiva con enfoque cualitativo. La investigación concluyó que el proceso de selección tiene un gran impacto en el desarrollo de la empresa, en específico de los proyectos en ejecución, al tratarse un tema crítico como el capital humano; la propuesta de mejora del proceso de selección utilizando la herramienta SIPOC da un análisis y desarrollo detallado del proceso, al definir cada aspecto del proceso y crear controles y evaluaciones que permiten mejorar el proceso al determinar puntos críticos del proceso.

Bardales (2013), señalo en su investigación titulada “*Evaluación de puestos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca de acuerdo al Manual Normativo de Clasificación de Cargos*”, tesis para obtener el título de licenciado en administración de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo. Consigno como objetivo general demostrar que el perfil profesional del trabajador de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca no se encuentra alineado al Manual Normativo de Clasificación de Cargos de la institución. Dentro de la metodología la tesis consideró como muestra 39 currículos

de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca, se utilizó como técnica el análisis documental para cuyos efectos se elaboró el manual para evaluar el perfil profesional de trabajadores, el diseño de contrastación que se ha utilizado fue de una sola casilla o grupo único. La conclusión de la investigación han demostrado que los perfiles profesionales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca no se encuentran alineados al Manual Normativo de Clasificación de Cargos por cuanto los medios para ingresar a la función pública están inmersos en prácticas como: nepotismo, compadrazgo, patronazgo y clientelismo, lo que dificulta la existencia de un sistema de recursos humanos que garantice imparcialidad y equidad al momento de llevar a cabo el proceso de selección, contratación y demás aspectos relacionados con la administración de recursos humanos.

Ascate (2013), señaló en su investigación titulada “*Desarrollo de un sistema experto usando lógica difusa para la selección de personal de una empresa hotelera*”, tesis para obtener el título de ingeniero informático de la Universidad Nacional de Trujillo. Tuvo como objetivo general desarrollar un sistema experto usando lógica difusa usando lógica difusa que permite la selección de personal para una empresa hotelera. Dentro del marco metodológico la tesis fue descriptiva, con una población compuesta por los postulantes al puesto de trabajo, su muestra fue de 49 postulantes. La tesis concluyó que el método por los resultados que brinda, ofrece salidas de una forma veloz y precisa, disminuyendo así las transiciones de estados fundamentales en el entorno físico que controla; obtener la salida del sistema en función de sus entradas sin necesidad de recurrir a la utilización de un modelo analítico.

Mazuelos (2013), señaló en su tesis titulada “*Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma*”, tesis para obtener el grado académico de Magister en Educación con mención en Gestión de la educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Propuso como objetivo general analizar las tendencias de selección de personal en el contexto de la gestión de personas por competencias en las organizaciones. La investigación fue cualitativa, de nivel descriptivo, la técnica de grupos focales con el propósito de recoger información desde el contexto y la percepción de los propios actores, esta técnica se aplicó a grupos de autoridades, involucrados en el proceso de selección y un grupo profesores elegidos a través del propio modelo. La investigación concluyó que existen efectos positivos y negativos generados por la aplicación del modelo en la selección de personal docente. Por ejemplo, un efecto, según los consultados, es que la aplicación del modelo convierte a la selección de personal en el artífice para encontrar balance entre la dimensión personal y profesional del docente.

1.4.- Marco conceptual

Apoyo de la organización: La organización, y en especial el grupo, se solidarizan con la persona, por la confianza que se tiene depositada en ella. (Garzón, 2005)

Cartas de recomendación: Son documentos que el aspirante presente como prueba de su paso en otras empresas, donde laboro, este documento también forma parte de la comprobación de antecedentes. (González, 2013)

Curriculum Vitae: Es el documento que el aspirante deja en mesa de partes para que sea revisada y evaluada como parte inicial del proceso de selección. (Mallqui, 2015)

Desarrollo organizacional: Es la estrategia para modificar el comportamiento colectivo, apoyada en la capacitación y sensibilización del personal, desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización. (Silva, 2014)

Entrevistas: Su cantidad y el modelo que se utilice van a depender del puesto en convocatoria. (Porret, 2014)

Examen médico: Estas pruebas permitirán contratar personal que este en óptimas condiciones y que no adolezcan de enfermedades que posteriormente puedan influir en sus actividades. (Mazuelos, 2013)

Participación: Es esencial la participación de todos los miembros. Cuanto más participen, mayor será el compromiso con el grupo. (Mallqui, 2015)

Pruebas de habilidades: Son pruebas basadas en las habilidades que el aspirante puede tener como por ejemplo habilidades deportivas. (González, 2013).

Pruebas de personalidad: Son test que generalmente son realizados por psicólogos que nos indican sus rasgos y comportamiento del aspirante. (Castellano, 2013)

Pruebas usuales: Entrevista final, petición de referencias, examen médico, ofrecimiento del puesto y acogida en la empresa. (Bardales, 2013)

Selección contingente: Se usa para efectuar una revisión final antes de hacer una oferta a los aspirantes. (Baque y Cevallos, 2017)

Selección inicial: Se usa para hacer cortes preliminares y determinar si un candidato satisface los requisitos básicos para el puesto.

Selección de personal: Es el proceso de selección consiste en identificar a las personas correctas al comparar las características individuales (habilidad, experiencia) con los requisitos del puesto. (Mallqui, 2015)

Selección sustantiva: Se usa para determinar quiénes son los candidatos más calificados de entre aquellos que cumplen con los requisitos básicos. (Silva, 2014)

CAPÍTULO II: EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1.- Planteamiento del problema

2.1.1. Descripción de la realidad problemática

La selección de personal ha evolucionado primero aparecieron los portales de empleo, el anuncio de la vacante se podía redactar y publicar en cuestión de minutos y era visible rápidamente para los candidatos que estaban en la base de datos y a su vez las candidaturas también se recibían en cuestión de minutos. Igualmente los departamentos de RRHH donde se realiza el reclutamiento y la selección de personal, los currículums válidos se imprimían, ya que no sólo se reclutaba en Infojob, sino que se seguía reclutando en otras fuentes de reclutamiento para determinadas posiciones y a nivel de procedimiento se seguía con el mismo método manual. Algunos empezaron a informatizar esta información utilizando Hojas de Excel y los más avanzados generalmente compañías del sector de IT crearon su propio software para esta gestión de la base de datos curricular y procesos de selección.

En 2002, en Estados Unidos, se funda LinkedIn y no es hasta 2004 que empieza a tener sus primeros usuarios en España. Actualmente ya cuenta con 259 millones de usuarios a nivel mundial, el año 2006 se populariza Facebook y revoluciona el mundo de las relaciones sociales y actualmente cuenta con 18 millones de usuarios activos sólo en España, el Twitter con su primera versión disponible en español en 2009, actualmente ya es la red social con más anuncios de empleo publicados, llegando a los 500.000 mensuales. Estas tres redes sociales también revolucionan el mundo del reclutamiento y la selección de personal, pudiendo compartir las ofertas de empleo y conseguir su difusión en minutos, incluso en segundos. Paralelamente a este progreso, en la década de los 90, nacen diferente software para la gestión de la base de datos y gestión del proceso de selección. Por poner un ejemplo, e-Preselec, con más de 10 años de antigüedad. Son software backoffice que requieren instalación y adaptación al cliente, cosa que hace que el producto se encarezca considerablemente. Es

por ello que a este tipo de software sólo acceden determinadas organizaciones con un alto presupuesto.

Posteriormente aparecieron muchas otras herramientas de gestión como Taleo (inicialmente Recruitsoft). Originalmente era un proveedor de software de reclutamiento y gradualmente la compañía se expandió a otras áreas de la gestión del talento. Taleo era considerado el líder en la gestión del talento antes de su adquisición por parte de Oracle. Taleo ahora permite, entre otras funcionalidades, la difusión de las ofertas de empleo en redes sociales, un primer paso en la unión automatizada del recruiting y la gestión del proceso de selección.

Las decisiones a tomar en cuanto a la selección deben hacerse con sumo cuidado, tomando el debido conocimiento analítico de las calificaciones del candidato. Hay que tener en cuenta la enorme importancia y envergadura, de la selección de un candidato capaz, que tenga un futuro halagador, en cuanto a rendimiento y producción en beneficio de la empresa. Es de primera instancia, en la selección de personal, sacar el máximo partido de todas las fuentes de información que tenga el seleccionador a su disposición, con el objetivo, de poder conocer y comprender, las personalidades de los candidatos. Así como también sus experiencias, virtudes y causas negativas. Esto con la finalidad de escoger los individuos que estén mejor calificados para el empleo y colocarlos en los puestos a los que se adapten mejor. Con un minucioso programa de selección y cuidado en la toma de decisiones sobre la contratación del personal seleccionado, se estará contribuyendo positivamente con la empresa. Aunque existan algunos errores, estos pueden ser subsanados por el trato frecuente con los jefes, supervisores o administradores, quienes deberán dar atención preferente a los nuevos trabajadores. Guiándolos y enseñándoles el trabajo, sus sistemas y procedimientos con el consiguiente beneficio para la empresa.

Toda organización es creada para un objeto, siendo diseñada artificialmente para que cumpla una meta y logre sus objetivos. Se fundamenta en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan

entre sí. Una organización se inicia cuando dos o más personas se unen para cooperar entre si y alcanzar los objetivos comunes. En este sentido la importancia de la consideración del talento humano, reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores y en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga en la organización.

Por otra parte para que se efectúe la contratación de los talentos humanos en una organización la puerta de entrada es la selección de personal, lo que constituye un proceso complejo, ya que, se tienen que escoger la (as) persona (as) más idónea (s) para cubrir las vacantes de la organización tomando como parámetro las necesidades de la empresa. Dependiendo de lo bien que se haya llevado este evento, tendrá por resultado el funcionamiento, desarrollo y crecimiento de la organización, ya sea esta pública o privada. En cuanto a la problemática que presenta la selección de personal, se demuestra que la selección del personal se ha visto influenciada por el “amiguismo”, haciendo que ingrese el personal que mejor conviene por intereses personales y políticos, más que, por las habilidades, actitudes y competencias, que la persona pueda tener para el desempeño de un determinado cargo; el proceso de selección de personal operativo denota una gran relevancia para las empresas, constituyéndose en el umbral que influye en el desarrollo organizacional, a través de la captación de los individuos. Cabe destacar que las empresas, cuentan con un conjunto de normas y procedimientos, muy bien definidas para ingresar al personal operativo, contempladas en el Reglamento Interno de Personal, en el cual se detalla el mecanismo y las fases a seguir para la selección de personal como lo son, entre otros, los requisitos de ingreso, los medios de captación, el reclutamiento y la evaluación de los exámenes a presentar por los aspirantes: médicos, físicos, psicotécnicos o cualquier otro que se requiera, este problema trae consigo que la empresa no cuente con un personal adecuado para el control interno en las ventas los problemas existentes.

La preocupación que existe en la empresa es el manejo de control interno debido al interés de la propia administración. La empresa no desea ver pérdidas ocasionadas por errores o fraudes o a través de decisiones erróneas basadas en informaciones financieras no confiables frente a estos hechos mencionados, el sistema de control interno es una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa. Un sistema de control interno facilita diagnosticar constantemente las dificultades que suelen presentarse durante los procesos de ventas, administrativos y contables en la empresa, según sea su naturaleza. En el Perú un elevado número de empresas que no cuentan con un adecuado sistema de control interno debido al alto grado de informalidad por el que atraviesa la economía peruana. La aplicación de sistemas de control en todos sus aspectos es de gran importancia, pues para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial no se puede ignorar la planeación y la aplicación de un sistema de control interno con los requerimientos necesarios para el logro de dichos objetivos.

Los problemas en la selección de personal se concentran en el análisis y descripción del puesto a través de la planificación de plantillas debido a que no se anticipa a las necesidades de personal que la empresa puede tener en el corto, mediano y largo plazo, en los planes de formación porque estos deben partir de un análisis de necesidades formativas nulo en la empresa que contemple los conocimientos, aptitudes y habilidades exigibles en cada puesto de trabajo, el desarrollo y planes de sucesión a través de la forma de saber en qué puestos lograría un mayor rendimiento y satisfacción en base a su perfil profesional, por otro lado no contar con una evaluación de desempeño imposibilita valorar el cumplimiento de las tareas y funciones que el trabajador tiene encomendadas, la falta de valoración de puestos y retribución no permite ordenar los puestos de mayor a menor contribución y, en base a esta jerarquía y a la aportación de cada uno y la nula prevención de riesgos laborales afecta en gran manera al clima laboral, al absentismo y al rendimiento de los empleados.

El reclutamiento también observa serios problemas ya que no hay métodos de reclutamiento definidos en la empresa ni directos ni indirectos, por ejemplo no se cuenta con base de datos de candidatos que puedan ocupar los puestos vacantes por decir sobre el método directo tampoco existe una aplicación en la página web que permita que el candidato se ponga en contacto con la empresa, con relación a las fuentes de reclutamiento estos son internos y externos también presentan problemas debido a que el candidato se encuentra en la misma empresa pero se desconoce si puede ocupar otro puesto de trabajo mientras que en el externo no se cuenta con una fuente de información actualizada y fidedigna, finalmente no existe la oferta de empleo en la empresa ya que no se atraen a los candidatos que se ajusten al puesto de trabajo que la empresa necesita cubrir.

La evaluación de los candidatos se debe iniciar con el análisis de los curriculum este análisis es nulo no existe porque con frecuencia este documento que no refleja todo el talento que posee el candidato, otro problema frecuente son las técnicas de evaluación que no se realizan como deben por ejemplo no se realizan pruebas situacionales, pruebas de conocimiento, entrevistas, test psicométricos entre otros, y la comunicación con los candidatos es nula por ejemplo la mayoría de los candidatos son descartados por “silencio administrativo”.

El desarrollo organizacional se ha convertido en la herramienta por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia y eficacia organizacional, que para el mundo actual se convirtió en una condición indispensable, que está caracterizado por la intensa competitividad a nivel nacional e internacional. En estos tiempos en donde los valores cambian rápidamente y los recursos son escasos, es necesario comprender aquello que influye en el rendimiento del personal. El problema principal que enfrenta el desarrollo organizacional, es el cambio en la circunstancia de la organización y la necesidad imperativa de vencer una serie de obstáculos o problemas derivados del presente y del futuro, sin lo cual no es posible que la organización pueda desarrollarse adecuadamente. Los problemas derivados

son de: integración, influencia social, colaboración, adaptación, identificación y revitalización.

El problema de integración se refiere a la unión de las necesidades individuales de todos los que trabajan en una organización, con los objetivos y metas organizacionales. El problema de la influencia social alude a la distribución del poder y las fuentes del poder y la autoridad, el medio evidencia así mismo una creciente organización y difusión de las relaciones laborales y de la educación en general, como respuestas justificadas a la coerción que es objeto el factor humano. El problema de la colaboración tiene que ver con la creación de mecanismos para el control y el tratamiento de los conflictos.

Por otro lado, el problema de adaptación tiene que ver con respuestas adecuadas de la organización, a los cambios provocados en el ambiente. El problema de identificación, tiene que ver con la predeterminación de los planes y los objetivos hacia los cuales se tiene que dirigir la actividad, el problema existe cuando no existen tales propósitos adecuadamente racionalizados e institucionalizados, o cuando existiéndonos, la organización halla que no tiene cómo llegar a ellos. Finalmente, el problema de revitalización tiene que ver con el tratamiento del desarrollo y decadencia de las instituciones.

El desarrollo organizacional tiene como fuente fundamental el personal por ello la alta rotación del mismo, malas contrataciones, fraude del empleado hacia la empresa, es mucho lo que puede salir mal cuando usted contrata a la persona equivocada; el colaborador equivocado puede ser inepto, litigioso, y desobediente, y puede dañar a toda una organización. Las raíces del fracaso se plantan en el proceso de captación. No importa si la empresa es chica o grande, ni si la captación es de un gerente o de un cadete, los errores más frecuentes son: no identificar las necesidades de la empresa, no verificar las habilidades, error de contratar a las apuradas, error de la pereza, error de "comprar" emocionalmente, error de cargar mochilas, error de contratar por "Me lo recomendó un amigo", error de promoción "a ciegas", error por la falta

de una minuciosa verificación de antecedentes y referencias, error de falta de reconocimiento de los errores de contratación.

Es por ello que ante lo mencionado el presente estudio se llevó a cabo en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en la cual en los últimos años se ha evidenciado algunas deficiencias tales como: Carencia de un plan de selección del personal lo que nos lleva a un bajo desempeño laboral de los empleados en su área de trabajo, deficiente perfil de puesto lo que nos lleva a esto es que no se va a contar con personal idóneo para el desarrollo de sus funciones, comportamiento inadecuado de los empleados lo que nos lleva a pérdida de recursos y tiempo, falta de inducción al personal provocando irregularidades en el desarrollo de sus actividades diarias, ausencia de pruebas al momento de la selección del personal, y entre otros; por tal motivo surge la necesidad de evaluar la relación de la selección del personal y el desarrollo organizacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego.

2.1.2. Antecedentes teóricos

Entre los antecedentes más relevantes de las teorías presentadas tenemos:

Respecto a la variable selección del personal a los autores Robbins y Judge (2013), quienes mencionan que el proceso de selección consiste en identificar a las personas correctas al comparar las características individuales (habilidad, experiencia) con los requisitos del puesto.

Por otro lado Louffat (2012) refirió que la selección de los colaboradores es un proceso muy delicado porque se constituye en una especie de filtro que permitirá o no el ingreso de seleccionados que cubran las expectativas no solo actuales sino futuras.

Con respecto al desarrollo organizacional tenemos a los autores Hernández y Pulido (2011) quienes lo definieron como la estrategia para

modificar el comportamiento colectivo, apoyada en la capacitación y sensibilización del personal, desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización. Se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, a partir de las personas. Se guía por la misión de la empresa y evalúa su estructura actual y procesos técnicos o productivos.

Así mismo Porret (2014) manifestó que el desarrollo organizacional es el nombre que se da a las estrategias que siguen las compañías para conseguir ser dinámicas y tener un crecimiento positivo. Más concretamente, se entiende por desarrollo organizacional aquel esfuerzo planificado y continuado dirigido desde la cúspide de la empresa para incrementar la efectividad y la salud de toda la organización.

2.1.3. Definición del problema

2.1.3.1. Problema principal.

¿Cuál es la relación entre la 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 2016?

2.1.3.2. Problemas específicos.

1. ¿Cuál es la relación entre la selección inicial del personal y el desarrollo organizacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en el año 2016?
2. ¿Cuál es la relación entre la selección sustantiva del personal y el desarrollo organizacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en el año 2016?
3. ¿Cuál es la relación entre la selección contingente del personal y el desarrollo organizacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en el año 2016?

2.2.- Finalidad y objetivos de la investigación

2.2.1. Finalidad

El presente estudio tiene por finalidad evaluar la selección del personal y el desarrollo organizacional, puesto que tarde o temprano todo profesional se enfrenta a una situación en la que requiere conocer los elementos claves de este proceso y tomar una decisión acertada, de la cual puede depender la continuidad de la organización.

2.2.2. Objetivo general y específicos

2.2.2.1. Objetivo general.

Determinar la relación entre la 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 2016.

2.2.2.2. Objetivos específicos.

1. Determinar la relación entre la selección inicial del personal con el desarrollo organizacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en el año 2016.
2. Determinar la relación entre la selección sustantiva del personal con el desarrollo organizacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en el año 2016.
3. Determinar la relación entre la selección contingente del personal con el desarrollo organizacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en el año 2016.

2.2.3. Delimitación del estudio

La delimitación del estudio está constituido por:

Delimitación conceptual: Los conceptos emitidos son selección del personal y desarrollo organizacional.

Delimitación espacial: El presente estudio se llevó a cabo en el Ministerio de Agricultura y Riego.

Delimitación Temporal: El estudio se desarrolló en los meses de Julio a Diciembre del 2016.

Delimitación Social: La investigación se llevó a cabo con los trabajadores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego.

2.2.4. Justificación e importancia del estudio

Justificación.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente en la selección de personal y el desarrollo organizacional, como dentro del ámbito de las ciencias administrativas, ya que de alguna manera u otra, se confrontan teorías administrativas, lo cual necesariamente conlleva hacer epistemología del conocimiento existente.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación está generando la aplicación de un nuevo método de investigación para generar conocimiento válido y confiable dentro del área de la validez de la administración pública.

Por último, profesionalmente pondrá en manifiesto los conocimientos adquiridos durante la maestría y permitirá sentar las

bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí especificada.

Importancia

Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación abrirá nuevos caminos para estudios sustantivos que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a estas.

2.3.- Hipótesis y variables

2.3.1. Supuestos teóricos

Una hipótesis, según Hernández, et al. (2010), son las guías precisas hacia el problema de investigación o fenómeno que se estudia. Es posible tener una o varias hipótesis, o definitivamente no tener ninguna.

Las hipótesis nos indican lo que estarnos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones.

Las hipótesis no necesariamente son verdaderas; pueden o no serlo, pueden o no comprobarse con hechos, son explicaciones tentativas, no los hechos en sí; una hipótesis es diferente de una afirmación de hecho.

El investigador al establecer sus hipótesis desconoce si serán o no verdaderas.

Dentro de la investigación científica, las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados.

Las hipótesis pueden ser más o menos generales o precisas, e involucrar dos o más variables, pero en cualquier caso son sólo proposiciones sujetas a comprobación empírica, a verificación en la realidad.

2.3.2. Hipótesis principal y específicas

2.3.2.1. Hipótesis general.

Existe relación significativa entre la 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 2016.

2.3.2.2. Hipótesis específicas.

1. Existe relación significativa entre la selección inicial del personal y el desarrollo organizacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en el año 2016.
2. Existe relación significativa entre la selección sustantiva del personal y el desarrollo organizacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en el año 2016.
3. Existe relación significativa entre la selección contingente del personal y el desarrollo organizacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en el año 2016.

2.3.3. Variables e indicadores

Variable 1: Selección de personal.

Variable 2: Desarrollo organizacional.

2.3.3.1 Definición Conceptual de variables

Variable 1: Selección de personal.

Según Robbins y Judge (2013), “Es el proceso de selección consiste en identificar a las personas correctas al comparar las características individuales (habilidad, experiencia) con los requisitos del puesto.” (p. 544)

Variable 2: Desarrollo organizacional.

Según Hernández y Pulido (2011), mencionó que:

Es la estrategia para modificar el comportamiento colectivo, apoyada en la capacitación y sensibilización del personal, desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización. Se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, a partir de las personas. Se guía por la misión de la empresa y evalúa su estructura actual y procesos técnicos o productivos (p. 100).

2.3.3.2 Definición operacional de variables

Tabla 1

Definición operacional de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
V 1: Selección de personal	Selección inicial	Información de los aspirantes
		Curriculum Vitae
		Comprobación de los antecedentes
		Cartas de recomendación
	Selección sustantiva	Contactos personales
		Conocimiento
		Habilidades
		Personalidad
		Desempeño
Selección contingente	Entrevistas	
	Detección de drogas	
	Examen medico	
V 2: Desarrollo organizacional	Diagnóstico del sistema de la organización	Discapacitados
		Agente de cambio
		Ambientes para el cambio
		Herramientas para el diagnóstico
	Medición de los procesos	Análisis de los procesos
		Información documental
	Diseño de estrategias	Modelos de evaluación del desempeño
		Comportamiento humano
		Sistemas de comunicación de autoridad
Liderazgo		
	Presupuesto	
	Destino de recursos	

CAPÍTULO III: MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1.- Población y muestra

3.1.1. Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 173), es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, por ello la población del estudio fueron los 120 empleados que laboran en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego.

3.1.2. Muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 174), es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta; pero como la población es pequeña y de mucha importancia se tomaron a los 120 empleados que laboran en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego.

3.2.- Diseño de estudio

3.2.1 Método

El método que se utilizó fue el inductivo, porque partió de un contexto analizado de lo particular a lo general, es un estudio que parte desde de la percepción y análisis. (Hernández et al., 2010).

El método inductivo, utiliza y relaciona los hechos particulares, siendo inducido de lo particular a lo general.

3.2.2 Tipo

El tipo de investigación es aplicada cuyo propósito según Hernández et al. (2010) es dar solución a situaciones o problemas concretos e identificables. La investigación aplicada parte (por lo general, aunque no siempre) del conocimiento generado por la investigación básica, tanto para identificar problemas sobre los que se debe intervenir como para definir las estrategias de solución.

3.2.3 Nivel

El nivel que se utilizó en la presente investigación fue el descriptivo correlacional, que según Hernández et al. (2010) este tipo de investigaciones buscan describir las variables o hechos estudiados en razón de su desarrollo natural, busca identificar las características principales que la conforman, además de ello correlacional porque se busca el grado de relación entre las variables.

3.2.4 Diseño

El diseño de investigación empleado es no experimental, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), este diseño de investigación consiste en “observar fenómenos tal como se dan en un contexto natural, para posteriormente analizarlos” (p. 149).

Es transversal, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), pues se trata de “recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (p. 151).

Por lo dicho, se sostiene que la investigación fue de diseño no experimental y de corte transversal, pues no se manipularon las variables selección de personal y desarrollo organizacional, y solo se describió sus características e importancia; asimismo la recolección de los datos a los colaboradores se realizó en un solo momento.

3.3.- Técnica e instrumento de recolección de datos

En cuanto a la técnica para la medición de ambas variables se utilizó la encuesta, que según Hernández, Fernández y Baptista (2010), es una técnica basada en preguntas, a un número considerable de personas, utilizando cuestionarios, que mediante preguntas, efectuadas en forma personal, telefónica, o correo, permiten indagar las características, opiniones, costumbres, hábitos, gustos, conocimientos, modos y calidad de vida, situación ocupacional, cultural, etcétera, dentro de una comunidad determinada.

Con respecto al instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente (Hernández, Fernández y Baptista, 2010; p.109).

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario para las variables de estudio con una escala de Likert graduado de la siguiente manera:

Nunca	(1)
Casi nunca	(2)
A veces	(3)
Casi siempre	(4)
Siempre	(5)

Así mismo se hizo la designación de niveles para poder medir las variables mediante los siguientes baremos:

En cuanto a la variable Selección del Personal es:

Inadecuado	(96-130)
Medianamente adecuado	(61- 95)
Adecuado	(26- 60)

Y para la variable desarrollo organizacional es:

Deficiente	(80-110)
Medianamente eficiente	(51-79)
Eficiente	(22-50)

Validez y Confiabilidad.

Validez

La validez según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 201), se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Los instrumentos fueron validados según la opinión o juicio de expertos. Para la validez de los instrumentos se hizo a través de la consulta de profesionales, llamada juicio de expertos.

Mediante la validación se obtuvo una calificación de aplicable sobre el cuestionario propuesto, habiéndose ajustado el cuestionario de acuerdo a las recomendaciones de los expertos.

Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 200), se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, la mayoría pueden oscilar entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad o perfecto.

En cuanto a la confiabilidad, se realizó la prueba de Alfa de Crombach, obteniéndose como resultado para la variable selección de personal de 0,859 y con respecto a la variable desarrollo organizacional 0,844, siendo ambos resultados fiables para el estudio.

3.4.- Procesamiento de datos

Para el análisis de los datos, luego de tener las respuestas, se realizó el vaciado de la data en Excel, obteniendo las sumas de las dimensiones y de las variables. Luego se utilizó el software SPSS versión 23.0, para la reconversión de variables a niveles – rangos y brindar los informes respectivos.

Los resultados obtenidos fueron presentados a través de las frecuencias y porcentajes en tablas, utilizando además los gráficos de barras, elementos que ayudan a ver descripciones y posible relación entre las variables de estudio. Para la prueba de hipótesis al ser variables ordinales se utilizó la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1.- Presentación de resultados

4.1.1. Análisis descriptivo de las variables y dimensiones

Tabla 2

Distribución de datos según la variable selección de personal

Niveles	f	%
Inadecuado	32	26.67
Medianamente adecuado	58	48.33
Adecuado	30	25.00
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta de elaboración propia

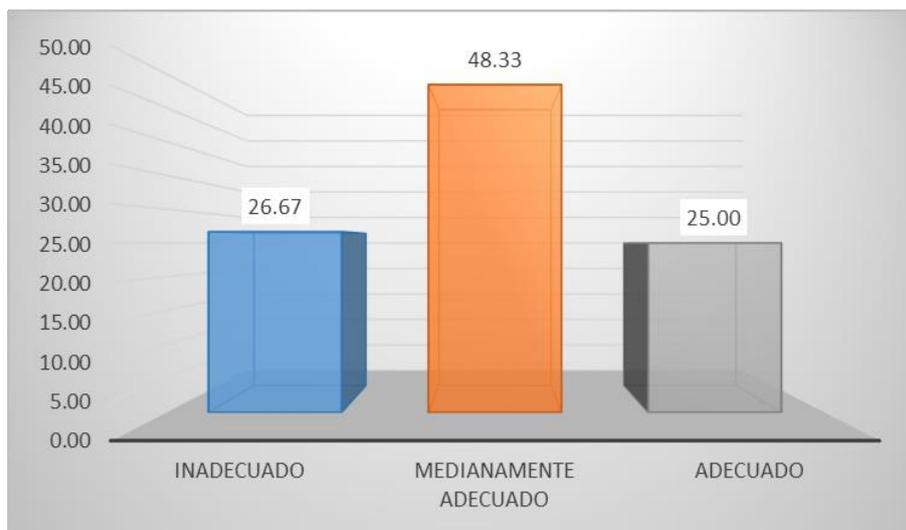


Figura 1: Datos según la variable selección de personal

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos el 26.67% de los trabajadores encuestados presentan un nivel inadecuado con respecto a la variable selección de personal, el 48.33% presentan un nivel medianamente adecuado y un 25.00% un nivel adecuado.

Tabla 3

Distribución de datos según la dimensión selección inicial

Niveles	f	%
Inadecuado	36	30.00
Medianamente adecuado	54	45.00
Adecuado	30	25.00
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta de elaboración propia

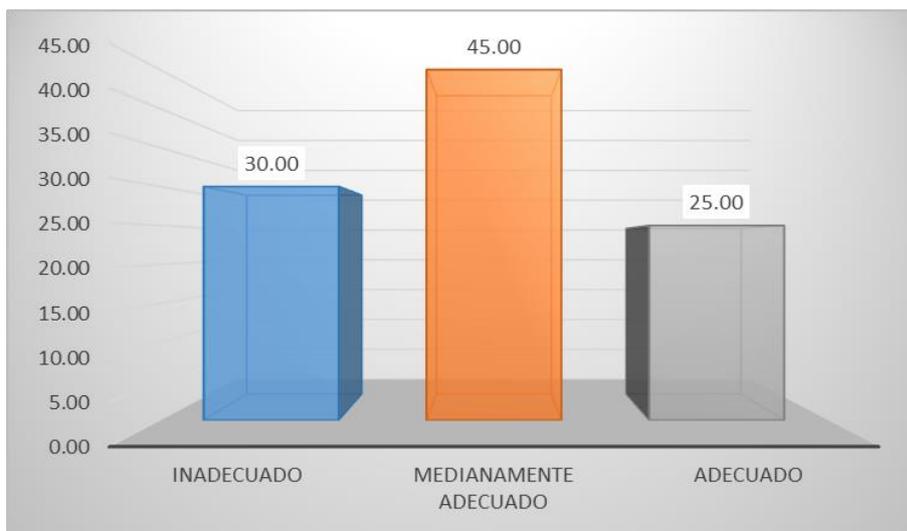


Figura 2: Datos según la dimensión selección inicial

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos el 30.00% de los trabajadores encuestados presentan un nivel inadecuado con respecto a la dimensión selección inicial, el 45.00% presentan un nivel medianamente adecuado y un 25.00% un nivel adecuado.

Tabla 4

Distribución de datos según la dimensión selección sustantiva

Niveles	f	%
Inadecuado	26	25.00
Medianamente adecuado	52	50.00
Adecuado	26	25.00
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta de elaboración propia

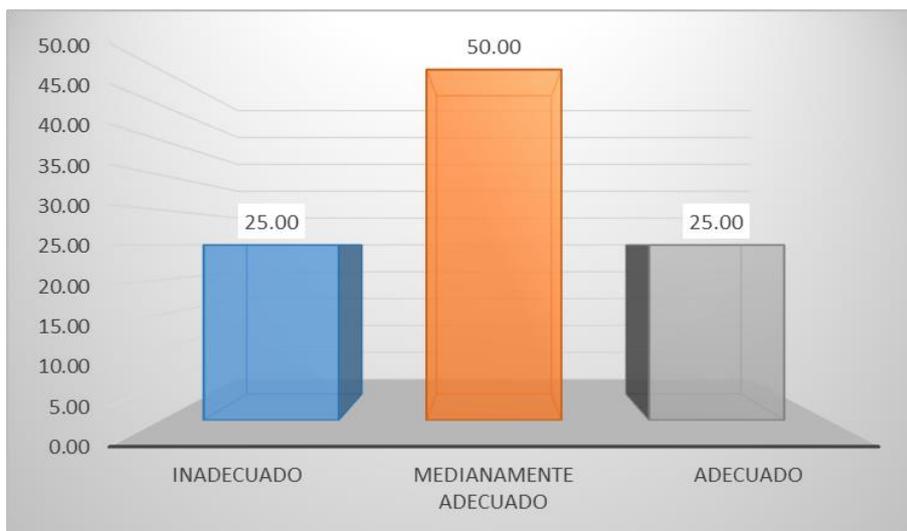


Figura 3: Datos según la dimensión selección sustantiva

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos el 25.00% de los trabajadores encuestados presentan un nivel inadecuado con respecto a la dimensión selección sustantiva, el 50.00% presentan un nivel medianamente adecuado y un 25.00% un nivel adecuado.

Tabla 5

Distribución de datos según la dimensión selección contingente

Niveles	f	%
Inadecuado	35	29.17
Medianamente adecuado	60	50.00
Adecuado	25	20.83
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta de elaboración propia

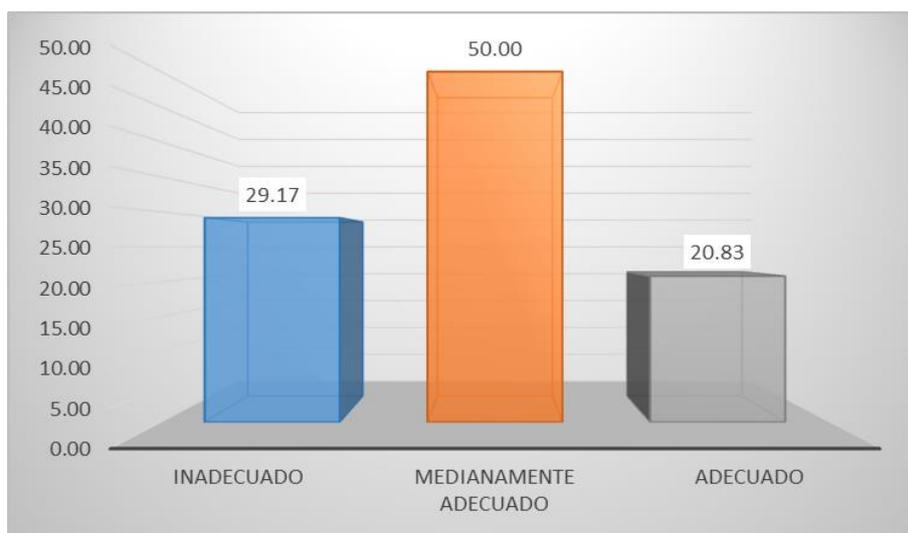


Figura 4: Datos según la dimensión selección contingente

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos el 29.17% de los trabajadores encuestados presentan un nivel inadecuado con respecto a la dimensión selección contingente, el 50.00% presentan un nivel medianamente adecuado y un 20.83% un nivel adecuado.

Tabla 6

Distribución de datos según la variable desarrollo organizacional

Niveles	f	%
Deficiente	32	26.67
Medianamente eficiente	62	51.67
Eficiente	26	21.67
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta de elaboración propia

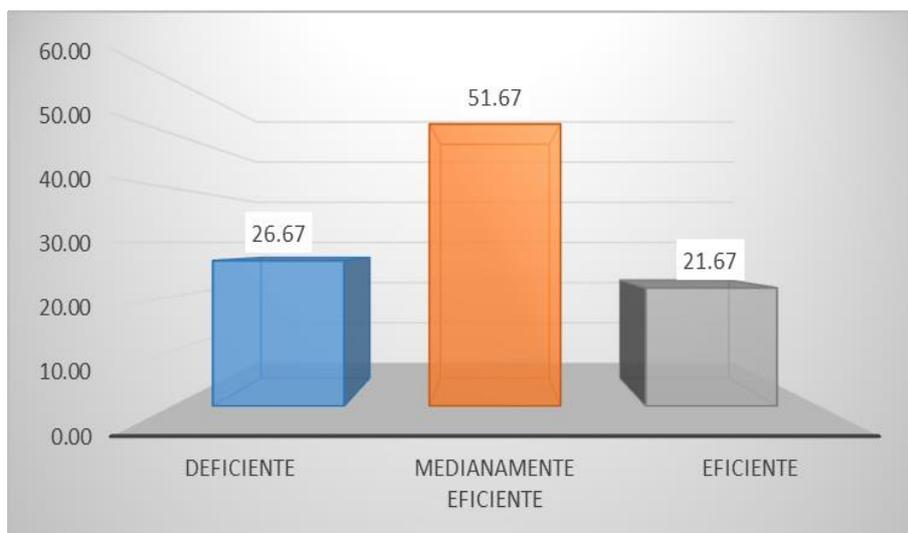


Figura 5: Datos según la *variable* desarrollo organizacional

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos el 26.67% de los trabajadores encuestados perciben un nivel deficiente con respecto a la variable desarrollo organizacional, el 51.67% perciben un nivel medianamente eficiente y un 21.67% un nivel eficiente.

Tabla 7

Distribución de datos según la dimensión diagnóstico del sistema de la organización

Niveles	f	%
Deficiente	32	26.67
Medianamente eficiente	61	50.83
Eficiente	27	22.50
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta de elaboración propia

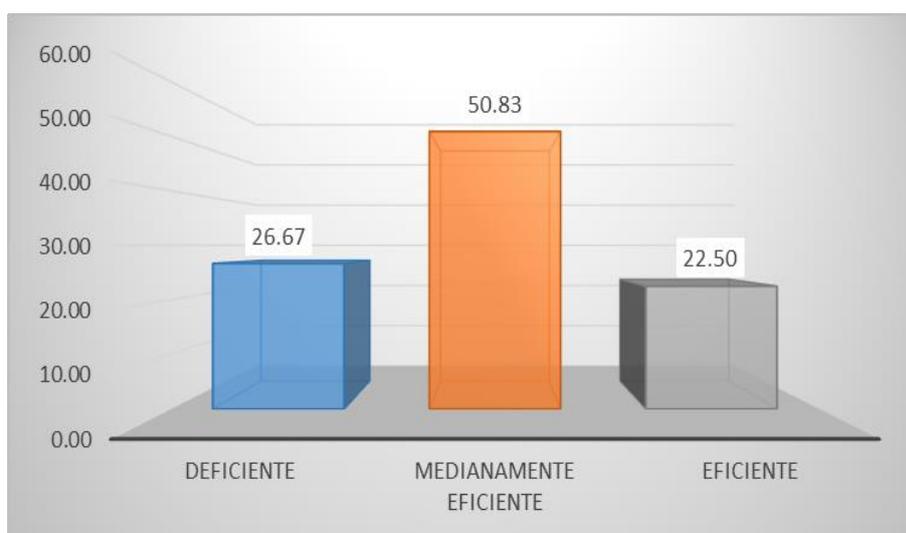


Figura 6: Datos según la dimensión diagnóstico del sistema de la organización

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos el 26.67% de los trabajadores encuestados perciben un nivel deficiente con respecto a la dimensión diagnóstico del sistema de la organización, el 50.83% perciben un nivel medianamente eficiente y un 22.50% un nivel eficiente.

Tabla 8

Distribución de datos según la dimensión medición de los procesos

Niveles	f	%
Deficiente	28	23.33
Medianamente eficiente	54	45.00
Eficiente	38	31.67
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta de elaboración propia

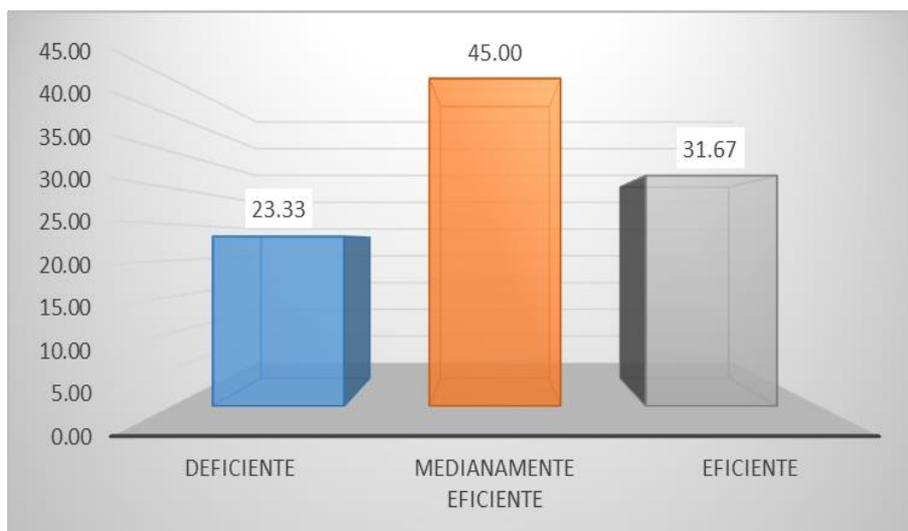


Figura 7: Datos según la dimensión medición de los procesos

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos el 23.33% de los trabajadores encuestados perciben un nivel deficiente con respecto a la dimensión diagnóstico del sistema de la organización, el 45.00% perciben un nivel medianamente eficiente y un 31.67% un nivel eficiente.

Tabla 9

Distribución de datos según la dimensión diseño de estrategias

Niveles	f	%
Deficiente	34	28.33
Medianamente eficiente	66	55.00
Eficiente	20	16.67
Total	120	100.00

Fuente: Encuesta de elaboración propia

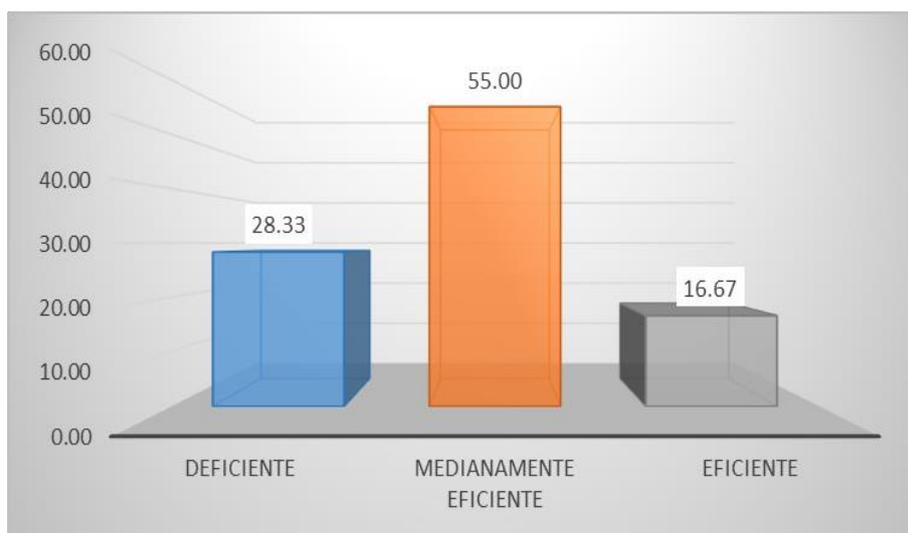


Figura 8: Datos según la dimensión diseño de estrategias

Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos el 28.33% de los trabajadores encuestados perciben un nivel deficiente con respecto a la dimensión diseño de estrategias, el 55.00% perciben un nivel medianamente eficiente y un 16.67% un nivel eficiente.

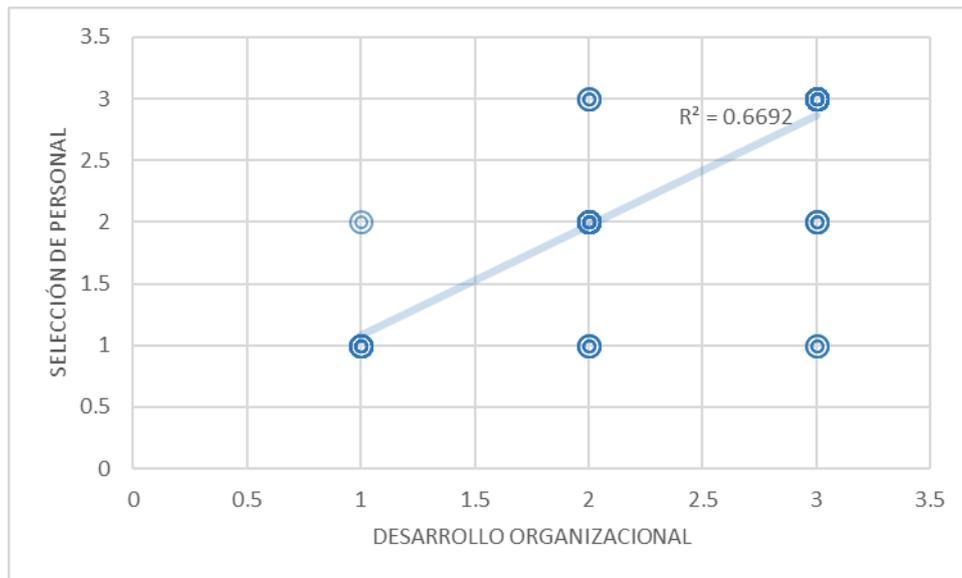


Figura 9: Dispersión de datos de la variable selección de personal y desarrollo organizacional

Se puede observar que existe una correlación lineal positiva entre la variable selección de personal y desarrollo organizacional, lo cual significa que a medida que la puntuación de la variable selección de personal se incrementa, esta va acompañada del incremento de la variable desarrollo organizacional, de manera proporcional.

Hipótesis específica 1

Ha: Existe relación significativa entre la selección inicial del personal y el desarrollo organizacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en el año 2016.

H0: No existe relación significativa entre la selección inicial del personal y el desarrollo organizacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en el año 2016.

Tabla 11

Prueba de correlación según Spearman entre selección inicial del personal y el desarrollo organizacional

		Selección inicial	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Selección inicial	Coeficiente de correlación	,676**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	120
Desarrollo organizacional	Selección inicial	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,001
		N	120

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

Interpretación:

Como se muestra en la tabla 11 la dimensión selección inicial positiva está relacionada significativamente con la variable desarrollo organizacional, según la correlación de Spearman de 0.676 representado este resultado como moderado con una significancia estadística de $p=0.001$ siendo menor que el 0.01. Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 1 y se rechaza la hipótesis nula.

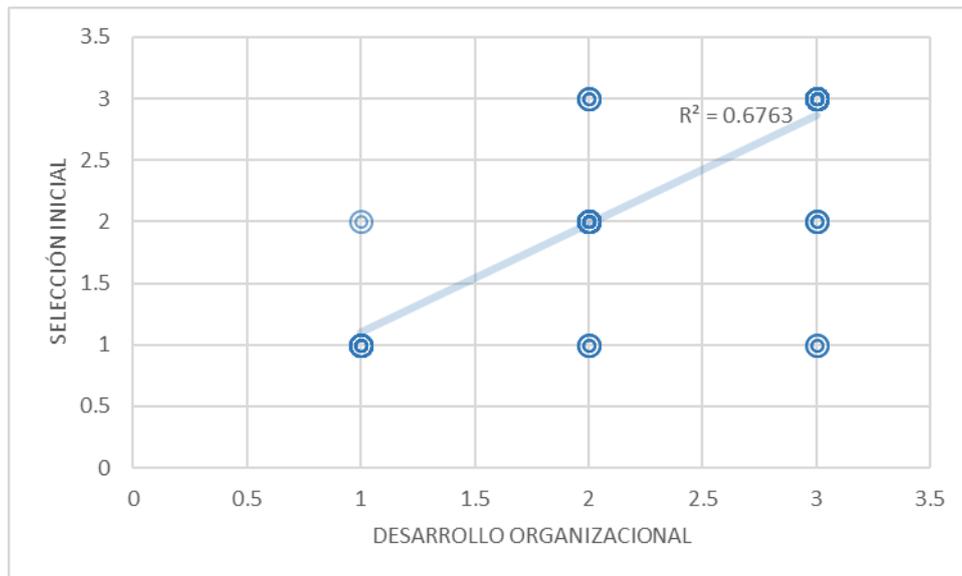


Figura 10: Dispersión de datos de la dimensión selección inicial y desarrollo organizacional

Se puede observar que existe una correlación lineal positiva entre la dimensión selección inicial y desarrollo organizacional, lo cual significa que a medida que la puntuación de la dimensión selección inicial se incrementa, esta va acompañada del incremento de la variable desarrollo organizacional, de manera proporcional.

Hipótesis específica 2

Ha: Existe relación significativa entre la selección sustantiva del personal y el desarrollo organizacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en el año 2016.

H0: No existe relación significativa entre la selección sustantiva del personal y el desarrollo organizacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en el año 2016.

Tabla 12

Prueba de correlación según Spearman entre selección sustantiva del personal y el desarrollo organizacional

		Selección sustantiva	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Selección sustantiva	Coeficiente de correlación	,655**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	120
	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	120

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

Interpretación:

Como se muestra en la tabla 12 la dimensión selección sustantiva positiva está relacionada significativamente con la variable desarrollo organizacional, según la correlación de Spearman de 0.655 representado este resultado como moderado con una significancia estadística de $p=0.001$ siendo menor que el 0.01. Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 2 y se rechaza la hipótesis nula.

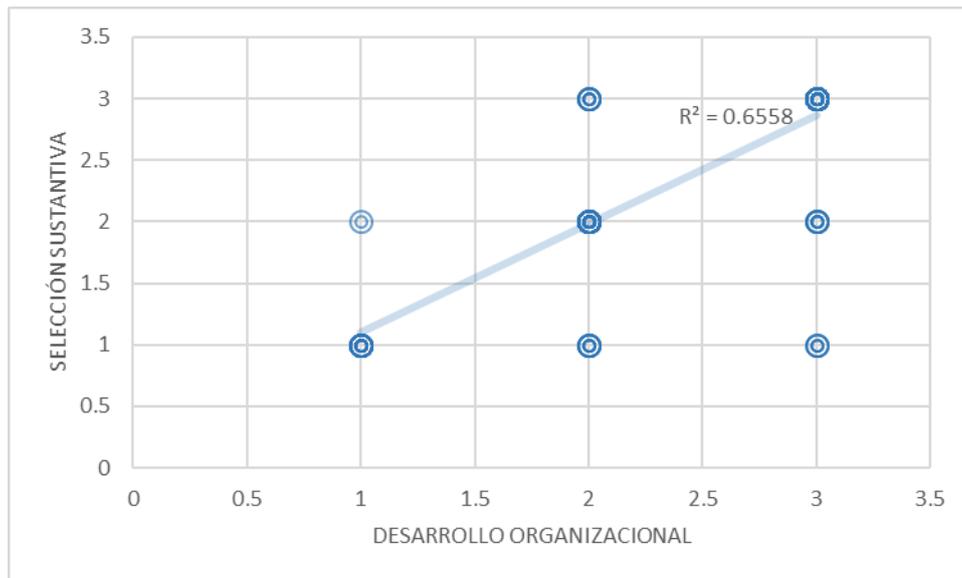


Figura 11: Dispersión de datos de la dimensión selección sustantiva y desarrollo organizacional

Se puede observar que existe una correlación lineal positiva entre la dimensión selección sustantiva y desarrollo organizacional, lo cual significa que a medida que la puntuación de la dimensión selección sustantiva se incrementa, esta va acompañada del incremento de la variable desarrollo organizacional, de manera proporcional.

Hipótesis específica 3

Ha: Existe relación significativa entre la selección contingente del personal y el desarrollo organizacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en el año 2016.

H0: No existe relación significativa entre la selección contingente del personal y el desarrollo organizacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego, en el año 2016.

Tabla 13

Prueba de correlación según Spearman entre selección contingente del personal y el desarrollo organizacional

		Selección contingente	Desarrollo organizacional	
Rho de Spearman	Selección contingente	Coeficiente de correlación	de 1,000	,641**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	120	120
	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	de ,641**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	120	120

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

Interpretación:

Como se muestra en la tabla 13 la dimensión selección contingente positiva está relacionada significativamente con la variable desarrollo organizacional, según la correlación de Spearman de 0.641 representado este resultado como moderado con una significancia estadística de $p=0.001$ siendo menor que el 0.01. Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 3 y se rechaza la hipótesis nula.

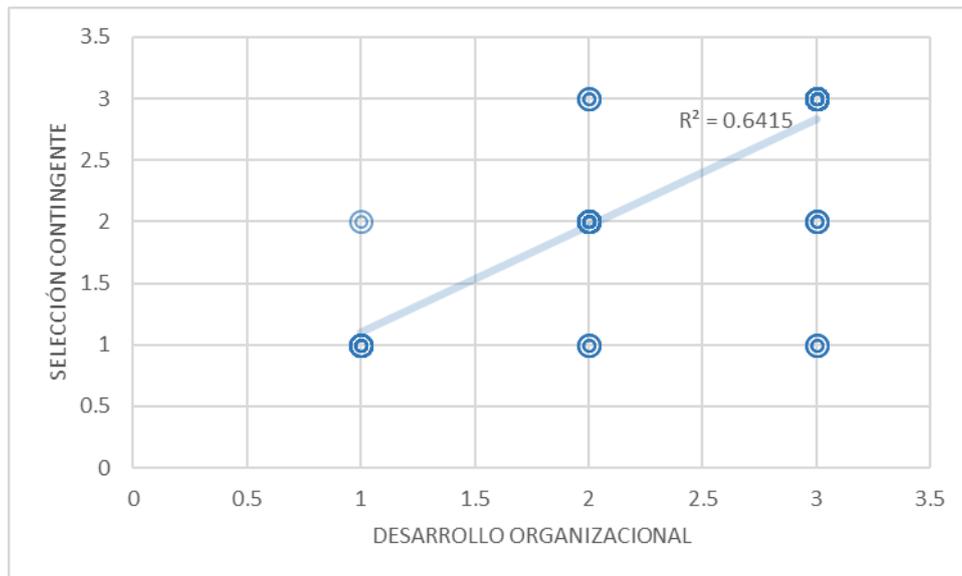


Figura 12: Dispersión de datos de la dimensión selección contingente y desarrollo organizacional.

Se puede observar que existe una correlación lineal positiva entre la dimensión selección contingente y desarrollo organizacional, lo cual significa que a medida que la puntuación de la dimensión selección contingente se incrementa, esta va acompañada del incremento de la variable desarrollo organizacional, de manera proporcional.

4.3.- Discusión de resultados

Según los resultados obtenidos se observó que el 26.67% de los trabajadores encuestados presentan un nivel inadecuado con respecto a la variable selección de personal, el 48.33% presentan un nivel medianamente adecuado y un 25.00% un nivel adecuado. Asimismo el 26.67% de los trabajadores perciben un nivel deficiente con respecto a la variable desarrollo organizacional, el 51.67% perciben un nivel medianamente eficiente y un 21.67% un nivel eficiente. Con respecto a la comprobación de hipótesis la variable selección de personal está relacionada significativamente con la variable desarrollo organizacional, según la correlación de Spearman de 0.669 representado este resultado como moderado con una significancia estadística de $p=0.001$ siendo menor que el 0.01. Por lo tanto, se acepta la hipótesis principal y se rechaza la hipótesis nula.

En la cual dichos resultados se contrastan con el estudio realizado por Mercado (2017), acerca del *“Modelo de Reclutamiento y Selección de personal en la Empresa Casa de las Mangueras y conexiones S, A. Periodo 2016”*. Managua, en donde se ha observado que el departamento carece de personal para brindar un buen servicio al cliente interno. Dejando incompletas los procesos tales como son las evaluaciones al personal, medición del clima organizacional, definición de competencias en cada cargo de la empresa. La empresa en la actualidad no cuenta con unas fichas ocupacionales actualizadas, las existentes están incompletas por lo que no se ajustan a las necesidades de cada puesto. Todas las áreas requieren de unas fichas actualizadas encaminadas a los objetivos de la empresa. Existiendo una discrepancia con respecto a los resultados del presente estudio, en la cual se observa un nivel medianamente adecuado en la selección del personal.

Por otro lado en el estudio realizado por Baque y Cevallos (2017), acerca del *“Estudio del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal para el área de producción de la empresa Sajador S.A., y su incidencia en el nivel de productividad del año 2016”*, Ecuador, en la cual mencionan que la contratación de personal es una de las actividades más importantes que desempeña el área de talento humano, debido a que de esto depende el tipo de trabajadores que tendrá la empresa para ofrecer sus servicios y productos a los clientes, por tanto, si existe

algún tipo de problema en los procesos para el reclutamiento, selección y contratación de personal, de alguna u otra manera significará inconvenientes en sus funciones comerciales, esto es lo que sucede con la empresa Sajador S.A, entidad que necesitó del diseño de una reingeniería de procesos para la contratación de personal en el área de producción. Dentro del estudio se analizó a fondo el problema, en donde se pudo conocer que los procesos y procedimiento no están siendo aplicados de forma correcta, por lo que se investigó en todo lo referente a los pasos que debe seguir el área de talento humano al momento de ejercer esta función. Existiendo una discrepancia con los resultados obtenidos respecto a la selección del personal.

En otro estudio realizado por Silva (2014), acerca de *“desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones”*. En la cual mencionan que el desarrollo organizacional es un enfoque y una herramienta administrativa que busca crear una transformación a nivel personal, de equipo y de Organización con el fin de lograr que las empresas puedan adaptarse con éxito al cambio, debe ser un esfuerzo planeado y administrado por la alta dirección con alcance al total de la organización, a través de la gestión del cambio como factor determinante en un proceso de innovación empresarial, la cultura organizacional lograda mediante una adecuada comunicación interna y la Gestión del Conocimiento concebida como la transferencia de conocimiento y experiencia a través de todos los miembros de la organización, la cual puede convertirse en un activo importante, son herramientas fundamentales que impactan positivamente en la competitividad de cualquier organización. Sirviendo dicho estudio como aporte fundamental para la presente tesis respecto al desarrollo organizacional.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

5.1.- Conclusiones

Primera: Existe una correlación significativa entre la variable selección del personal y la variable desarrollo organizacional, según la correlación de Spearman de 0.669, teniendo un resultado moderado.

Segunda: Existe una correlación significativa entre la dimensión selección inicial del personal y la variable desarrollo organizacional, según la correlación de Spearman de 0.676, teniendo un resultado moderado.

Tercera: Existe una correlación significativa entre la dimensión selección sustantiva del personal y la variable desarrollo organizacional, según la correlación de Spearman de 0.655, teniendo un resultado moderado.

Cuarta: Existe una correlación significativa entre la dimensión selección contingente del personal y la variable desarrollo organizacional, según la correlación de Spearman de 0.6541, teniendo un resultado moderado.

5.2.- Recomendaciones

Primera: A los Directivos de la institución, evaluar el desempeño de manera periódica a todos los colaboradores de la organización, y realizar una evaluación del desempeño a colaboradores que cumplan cuatro meses de laborar en la organización.

Segunda: Mejorar el proceso de selección de personal, fortaleciendo el mismo con psicometría para cada puesto, para de esta manera tener una mejor predicción del desempeño laboral, y con beneficio en el desarrollo organizacional.

Tercera: A los directivos de la institución realizar talleres de capacitación a los trabajadores, puesto que los resultados obtenidos reflejan que se encuentran en un nivel medio de selección de personal, y a través de cursos en temas relacionado con las variables de estudio, se podrá tener un mejor nivel laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Ascate, D. (2013). *Desarrollo de un sistema experto usando lógica difusa para la selección de personal de una empresa hotelera*, tesis para obtener el título de ingeniero informático de la Universidad Nacional de Trujillo. Perú.
- Baque, M. y Cevallos, Y. (2017). *Estudio del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal para el área de producción de la empresa sajador s.a., y su incidencia en el nivel de productividad del año 2016*, Ecuador. Tesis para obtener el título de Ingeniería Comercial de la Universidad de Guayaquil.
- Bardales, G. (2013). *Evaluación de puestos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca de acuerdo al Manual Normativo de Clasificación de Cargos*, tesis para obtener el título de licenciado en administración de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo. Perú.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Pearson Educación.
- Castellano, F. (2013). *Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de construcción e ingeniería*. Tesis para obtener el título de ingeniero industrial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas de Lima. Perú.
- Cisneros, P. (2016). *El proceso de cambio organizacional, cómo gestionarlo*. España.
- Daft, R. y Marcic, D. (2009). *Administración*. Mexico D.F.: Thomson.
- Ferreiro, P. y Alcazar, M. (2008). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: Universidad de Piura.

Fundación foro (2015). *Proceso de Selección de Personal*. España.

García, M. (2013). *El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: una propuesta de intervención interactiva*, tesis para obtener el grado académico de doctor en ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

González, J. (2013). *Programa de reclutamiento y selección de personal basado en competencias para la empresa Almacenes Minuetto Valencia, C.A.*, tesis para obtener el título de licenciado en relaciones industriales de la Universidad José Antonio Páez de San Diego. Venezuela.

Heidbreder, E. (1971) *Psicología del siglo XX*, Ed Revolucionaria, ICL, La Habana. 550 pp.

Hernández, S. y Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial enfoque basado en competencias*. Editorial: McGraw-Hill Interamericana de España.

Hernandez, R. Fernandez, C. y Baptista, P. (2010). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Mexico D.F.: McGraw Hill.

Louffat, E. (2012). *Administración del potencial humano*. Buenos Aires: Cengage Learning.

Mallqui, G. (2015). *Optimización del proceso de selección e implementación de metodología técnica para la selección de personal operativo en una planta de confecciones de tejido de punto para incrementar la productividad*, tesis para obtener el título profesional de ingeniero industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima. Perú.

- Mazuelos, S. (2013). *Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma*, tesis para obtener el grado académico de Magister en Educación con mención en Gestión de la educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Mercado, E. (2017). *Modelo de Reclutamiento y Selección de personal en la Empresa Casa de las Mangueras y conexiones S, A. Periodo 2016*". Managua, tesis para obtener el título de master en dirección y gestión del talento humano en la Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua.
- Porret, M. (2014). *Gestión de personas*. Madrid: ESIC.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.
- Rojas, R. (2015). *Técnicas de selección de recursos humanos*. Universidad de Champagnat.
- Silva, L. (2014). *El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones*. Tesis para obtener el título de Especialista en Alta Gerencia, en la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Werther, W., Davis, K., Mejía, J. y Guzman, M. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de la empresa*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Zayas, P. (2002). *Los fundamentos teóricos-metodológicos del proceso de selección de personal*, Tesis en opción al grado de Candidato a Doctor en Ciencias Psicológicas, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.

ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	METODOLOGÍA					
GENERAL	GENERAL	GENERAL										
¿Cuál es la relación entre la 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 2016?	Determinar la relación entre la 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 2016.	Existe relación significativa entre la 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 2016.	Selección inicial		Información de los aspirantes	1, 2	DISEÑO No experimental - transversal					
					Curriculum Vitae	3, 4						
					Comprobación de los antecedentes	5, 6						
					Cartas de recomendación	7, 8	POBLACIÓN 120 Empleados					
					Contactos personales	9, 10						
			Selección de personal					Conocimiento	11, 12	MUESTRA 120 Empleados		
								Habilidades	13, 14			
								Personalidad	15, 16			
								Desempeño	17, 18			
								Entrevistas	19, 20	TECNICA Encuesta		
Selección contingente				Detección de drogas	21, 22							
				Examen medico	23, 24							
				Discapacitados	25, 26	INSTRUMENTO Cuestionario						
Diagnóstico del sistema de la organización					Agente de cambio		1, 2					
					Ambientes para el cambio	3, 4						
					Herramientas para el diagnóstico	5, 6	VALIDEZ Juicio de expertos					
					Análisis de los procesos	7, 8						
Desarrollo organizacional					Medición de los procesos	Información documental	9, 10					
						Modelos de evaluación del desempeño	11, 12	CONFIABILIDAD Alfa de Cronbach				
					Diseño de estrategias						Comportamiento humano	13, 14
											Sistemas de comunicación de autoridad	15, 16
								Liderazgo			17, 18	ESTADISTICA Descriptivo- Inferencial
Presupuesto	19, 20											
Destino de recursos	21, 22											

ANEXO 02: INSTRUMENTO

Cuestionario

La presente encuesta tiene por objeto determinar la relación entre la 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 2016, con la finalidad de proponer acciones para la mejora de la institución.

Marque con una X según la alternativa que crea conveniente:

N	SELECCIÓN PERSONAL	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
SELECCIÓN INICIAL						
1	Existe una revisión conmensurada de los requisitos que pide el área designada en relación a la contratación					
2	Los aspirantes inicialmente cumplen con los requisitos mínimos del puesto sin excepción alguna					
3	Se examina el curriculum vitae sin distinción de modelo					
4	Se examina el CV enfocándose en la experiencia laboral y no en los datos personales					
5	Siempre se pide antecedentes policiales					
6	Hay una petición de antecedentes judiciales					
7	Se observa que las cartas de recomendación tengan la firma y sello correspondiente					
8	Se hace la llamada correspondiente a las tres últimas empresas recomendada					
9	Se pide al menos tres contactos personales como recomendaciones					
10	Existe una verificación exacta de los contactos señalados en la solicitud					
SELECCIÓN SUSTANTIVA						
11	Las pruebas de conocimiento son claras y evaluadas por toda 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 test de habilidad se puede determinar claramente las habilidades intelectuales de las especiales					
15	Los test de personalidad están estructurados de tal forma que se busca la adaptabilidad en el rasgo de personalidad necesario para el mejor rendimiento de la institución.					
16	Se aplica las preguntas de filtro en el test de personalidad para detectar una manipulación de la respuesta en el postulante					
17	En las pruebas de desempeño se busca identificar las fortalezas y debilidades del postulante					
18	En los test de desempeño se determinan el grado de remuneración que pueda merecer un participante.					
19	Las entrevistas suelen ser didácticas y agradables para los postulantes					
20	En las entrevistas el ambiente en el cual se desenvuelve denota cierta comodidad en los participantes					
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 el desempeño del puesto destinado					
24	El examen médico corre por cuenta de la institución					
25	Hay un programa o una estrategia para las personas con discapacidad					
26	Se busca integrar a las personas con discapacidad de acuerdo a sus habilidades					

DESARROLLO ORGANIZACIONAL						
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	Siempre se está en la búsqueda de 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	Hay una aplicación correcta de las herramientas de diagnóstico del sistema de organización					
7	Se realiza un análisis periódico de los procesos seguidos por los trabajadores					
8	Hay un seguimiento del desempeño de los trabajadores					
MEDICIÓN DE LOS PROCESOS						
9	Hay una completa información sobre cada participante					
10	Se adjunta los progresos y nuevos niveles de estudio de los participantes					
11	Se realiza evaluaciones periódicas sobre el desempeño de los participantes					
12	Se trabaja con modelos actuales de evaluación del desempeño					
DISEÑOS DE ESTRATEGIAS						
13	Hay un seguimiento del comportamiento ético y moral de los participantes					
14	Hay un registro de los conflictos y soluciones sucedidos dentro de la organización					
15	Recursos humanos fomentan las buenas comunicaciones dentro de la institución					

16	Hay una comunicación de las inquietudes de los trabajadores sobre sus superiores a través de recursos humanos					
17	Hay una búsqueda constante del reforzamiento del liderazgo de algunos talentos en la institución					
18	Se busca siempre un cambio conductual en los trabajadores mediante estrategias permisibles					
19	Hay 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 trabajadores					
22	No solo se busca aumentar la capacidad de los trabajadores sino también su bienestar social y económico.					

ANEXO 03: BASE DE DATOS DE LA VARIABLE 1: SELECCIÓN DEL PERSONAL

Encuestados	Item01	Item02	Item03	Item04	Item05	Item06	Item07	Item08	Item09	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19	Item20	Item21	Item22	Item23	Item24	Item25	Item26
1	2	4	2	3	3	1	1	3	1	2	4	1	2	4	3	1	1	1	3	1	2	4	1	2	4	3
2	3	2	2	2	3	2	1	3	3	3	2	1	2	4	3	2	2	1	3	3	3	2	1	2	4	3
3	3	4	2	3	3	2	1	3	4	3	4	1	2	3	3	2	2	1	3	4	3	4	1	2	3	3
4	3	4	1	3	3	2	1	2	4	3	4	1	1	3	2	2	2	1	2	4	3	4	1	1	3	2
5	3	3	2	3	3	3	1	3	1	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3	1	3	3	1	2	3	3
6	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	1	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	1
7	2	3	2	3	2	2	2	2	4	2	3	2	2	4	1	2	2	2	2	4	2	3	2	2	4	1
8	2	4	3	3	3	2	1	2	2	2	4	1	3	4	2	2	2	1	2	2	2	4	1	3	4	2
9	3	4	2	2	3	3	1	2	4	3	4	1	2	4	2	3	3	1	2	4	3	4	1	2	4	2
10	2	2	2	2	2	2	1	3	4	2	2	1	2	2	3	2	2	1	3	4	2	2	1	2	2	3
11	3	3	2	3	3	3	1	3	4	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3	4	3	3	1	2	3	3
12	2	3	3	3	3	2	1	2	4	2	3	1	3	3	2	2	2	1	2	4	2	3	1	3	3	2
13	3	2	2	3	2	2	1	2	4	3	2	1	2	3	2	2	2	1	2	4	3	2	1	2	3	2
14	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3
15	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	4	2	2	4	3	3	3	2	3	2	3	4	2	2	4	3
16	3	2	2	3	3	2	1	3	4	3	2	1	2	4	3	2	2	1	3	4	3	2	1	2	4	3
17	3	3	2	3	2	3	1	2	2	3	3	1	2	4	2	3	3	1	2	2	3	3	1	2	4	2
18	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3
19	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3
20	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3

21	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3
22	3	3	1	3	3	2	3	2	4	3	3	3	1	3	2	2	2	3	2	4	3	3	3	1	3	2
23	3	3	2	3	3	3	1	3	4	3	3	1	2	4	3	3	3	1	3	4	3	3	1	2	4	3
24	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	2	2	4	3	2	2	2	3	4	3	3	2	2	4	3
25	1	3	2	3	2	3	3	2	4	1	3	3	2	4	2	3	3	3	2	4	1	3	3	2	4	2
26	2	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	2	3	4	1	3	3	2	1	3	2	3	2	3	4	1
27	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3
28	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1
29	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	3	1	2	3	2	2	2	1	2	3	3	3	1	2	3	2
30	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2
31	3	2	2	3	3	3	4	2	4	3	2	4	2	3	2	3	3	4	2	4	3	2	4	2	3	2
32	1	3	3	3	3	3	4	1	4	1	3	4	3	3	1	3	3	4	1	4	1	3	4	3	3	1
33	3	3	2	3	2	3	4	2	4	3	3	4	2	4	2	3	3	4	2	4	3	3	4	2	4	2
34	3	2	2	3	2	3	4	1	4	3	2	4	2	4	1	3	3	4	1	4	3	2	4	2	4	1
35	3	3	2	2	1	3	3	2	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	2
36	1	2	1	3	2	3	1	2	3	1	2	1	1	4	2	3	3	1	2	3	1	2	1	1	4	2
37	2	2	3	3	1	3	1	2	3	2	2	1	3	4	2	3	3	1	2	3	2	2	1	3	4	2
38	3	2	1	3	2	3	1	3	3	3	2	1	1	4	3	3	3	1	3	3	3	2	1	1	4	3
39	2	3	2	3	2	3	1	2	2	2	3	1	2	3	2	3	3	1	2	2	2	3	1	2	3	2
40	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3
41	3	3	2	3	1	3	4	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	2	3	3
42	3	3	1	3	2	2	4	2	2	3	3	4	1	3	2	2	2	4	2	2	3	3	4	1	3	2
43	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3
44	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2
45	2	3	2	3	1	3	2	3	2	2	3	2	2	4	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	4	3

46	2	3	3	2	2	3	1	3	3	2	3	1	3	4	3	3	3	1	3	3	2	3	1	3	4	3
47	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2	4	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2	4	3
48	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	4	3
49	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3
50	2	3	3	3	2	3	4	1	3	2	3	4	3	3	1	3	3	4	1	3	2	3	4	3	3	1
51	2	2	2	2	1	2	4	2	3	3	2	4	2	2	2	2	2	4	2	3	3	2	4	2	2	2
52	2	3	3	2	1	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3
53	3	3	2	2	1	3	2	2	4	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	4	3	3	2	2	2	2
54	3	2	2	3	2	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3
55	3	3	2	3	1	2	4	2	4	3	3	4	2	3	2	2	2	4	2	4	3	3	4	2	3	2
56	3	3	3	2	1	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3
57	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	2
58	3	1	3	2	3	2	4	3	2	3	1	4	3	4	3	2	2	4	3	2	3	1	4	3	4	3
59	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	4	2	3	3	3	2	1	3	2	3	3	4	2
60	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2
61	3	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	3	2	2	2
62	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3
63	1	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	3	3	3	2
64	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3
65	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3
66	2	3	3	2	3	2	3	3	4	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	4	2	3	3	3	2	3
67	3	3	2	3	2	2	3	4	4	3	3	3	2	4	4	2	2	3	4	4	3	3	3	2	4	4
68	2	3	3	3	2	3	2	4	4	2	3	2	3	4	4	3	3	2	4	4	2	3	2	3	4	4
69	3	2	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	4	2	3	3	3	2	4	3	2	3	2	4	2
70	1	3	3	1	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	1

71	3	3	4	1	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4
72	3	2	4	1	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	4
73	3	3	4	1	3	1	3	4	2	3	3	3	2	3	4	1	1	3	4	2	3	3	3	2	3	4
74	1	2	1	1	3	2	3	4	3	1	2	3	1	2	4	2	2	3	4	3	1	2	3	1	2	4
75	2	2	3	1	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2
76	3	3	4	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2
77	2	3	3	1	3	2	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	1	2
78	3	3	3	1	3	1	3	3	2	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	2	3	3	3	3	1	3
79	2	3	4	1	3	2	3	4	3	2	3	3	2	1	4	2	2	3	4	3	2	3	3	2	1	4
80	1	2	2	1	2	3	1	4	3	3	2	1	2	1	4	3	3	1	4	3	3	2	1	2	1	4
81	1	2	3	1	2	2	2	4	2	3	2	2	3	1	4	2	2	2	4	2	3	2	2	3	1	4
82	3	3	3	1	2	3	2	4	2	3	3	2	3	1	4	1	3	2	4	2	3	3	2	3	1	4
83	3	3	3	1	1	3	2	4	3	3	3	2	3	3	4	1	3	2	4	3	3	3	2	3	3	4
84	3	2	3	1	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	1	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4
85	3	2	3	1	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3
86	3	4	1	1	2	2	2	1	2	3	4	2	1	3	1	1	2	2	1	2	3	4	2	1	3	1
87	2	4	4	1	3	3	2	2	3	2	4	2	2	3	2	1	3	2	2	3	2	4	2	2	3	2
88	3	3	3	1	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2
89	3	2	4	1	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	4	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	4
90	3	4	3	3	2	2	2	4	3	3	4	2	3	3	4	2	2	2	4	3	3	4	2	3	3	4
91	3	3	4	3	1	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4
92	1	2	2	3	1	3	3	4	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	4
93	1	3	4	3	1	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2
94	1	2	3	2	1	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3
95	1	4	2	3	1	3	3	2	3	3	4	3	2	4	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	4	2

96	1	4	3	1	1	2	4	2	2	3	4	4	3	4	2	2	2	4	2	2	3	4	4	3	4	2
97	3	3	2	1	1	3	4	2	3	3	3	4	2	4	2	3	3	4	2	3	3	3	4	2	4	2
98	3	4	1	1	1	1	4	3	3	3	4	4	1	4	3	1	1	4	3	3	3	4	4	1	4	3
99	3	4	2	1	1	3	4	2	2	3	4	4	2	4	2	3	3	4	2	2	3	4	4	2	4	2
100	3	4	2	1	1	3	4	2	2	3	4	4	2	4	2	3	3	4	2	2	3	4	4	2	4	2
101	2	4	2	1	2	3	4	2	3	2	4	4	2	4	2	3	3	4	2	3	2	4	4	2	4	2
102	3	3	2	1	3	3	4	2	3	3	3	4	2	4	2	3	3	4	2	3	3	3	4	2	4	2
103	3	4	1	3	3	1	3	3	3	3	4	3	1	4	3	1	1	3	3	3	3	4	3	1	4	3
104	3	4	2	3	3	3	1	2	2	3	4	1	2	3	2	3	3	1	2	2	3	4	1	2	3	2
105	2	3	2	3	3	2	1	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	1	2	3	2
106	2	4	2	3	3	2	1	2	2	2	4	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	4	1	2	3	2
107	2	4	3	2	1	2	4	3	2	2	4	4	3	2	3	2	2	4	3	2	2	4	4	3	2	3
108	3	4	3	2	1	3	4	2	3	3	4	4	3	2	2	3	3	4	2	3	3	4	4	3	2	2
109	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
110	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2
111	2	4	3	3	2	2	1	2	2	2	4	1	3	1	2	2	2	1	2	2	2	4	1	3	1	2
112	1	4	3	1	1	3	3	2	3	1	4	3	3	1	2	3	3	3	2	3	1	4	3	3	1	2
113	2	4	3	3	1	2	4	1	3	2	4	4	3	1	1	2	2	4	1	3	2	4	4	3	1	1
114	2	4	3	3	2	2	4	3	3	2	4	4	3	1	3	2	2	4	3	3	2	4	4	3	1	3
115	2	3	2	3	3	2	1	1	2	2	3	1	2	3	1	2	2	1	1	2	2	3	1	2	3	1
116	2	1	3	3	2	2	1	2	3	2	1	1	3	3	2	2	2	1	2	3	2	1	1	3	3	2
117	3	1	1	3	1	3	2	2	2	3	1	2	1	1	2	1	3	2	2	2	3	1	2	1	1	2
118	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	3	1	3	1	2	2	3	3	3	1	2	3	1	3
119	3	1	3	2	2	3	1	3	2	3	1	1	3	2	3	1	3	1	3	2	3	1	1	3	2	3
120	2	3	1	1	3	3	2	3	2	3	3	2	1	3	4	1	3	2	3	2	3	3	2	1	3	4

BASE DE DATOS DE LA VARIABLE 2: DESARROLLO OTRGANIZACIONAL

Encuestados	Item01	Item02	Item03	Item04	Item05	Item06	Item07	Item08	Item09	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19	Item20	Item21	Item22
1	4	5	4	3	1	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3
2	1	2	3	2	1	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2
3	1	4	2	3	1	3	3	2	3	3	4	3	2	4	2	3	3	3	2	3	3	4
4	1	4	3	1	1	2	4	2	2	3	4	4	3	4	2	2	2	4	2	2	3	4
5	3	3	2	1	1	3	4	2	3	3	3	4	2	4	2	3	3	4	2	3	3	3
6	3	4	1	1	1	1	4	3	3	3	4	4	1	4	3	1	1	4	3	3	3	4
7	3	4	2	1	1	3	4	2	2	3	4	4	2	4	2	3	3	4	2	2	3	4
8	3	4	2	1	1	3	4	2	2	3	4	4	2	4	2	3	3	4	2	2	3	4
9	2	4	2	1	2	3	4	2	3	2	4	4	2	4	2	3	3	4	2	3	2	4
10	3	3	2	1	3	3	4	2	3	3	3	4	2	4	2	3	3	4	2	3	3	3
11	3	4	1	3	3	1	3	3	3	3	4	3	1	4	3	1	1	3	3	3	3	4
12	3	4	2	3	3	3	1	2	2	3	4	1	2	3	2	3	3	1	2	2	3	4
13	2	3	2	3	3	2	1	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3
14	2	4	2	3	3	2	1	2	2	2	4	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	4
15	2	4	3	2	1	2	4	3	2	2	4	4	3	2	3	2	2	4	3	2	2	4
16	3	4	3	2	1	3	4	2	3	3	4	4	3	2	2	3	3	4	2	3	3	4
17	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3
18	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
19	2	4	3	3	2	2	1	2	2	2	4	1	3	1	2	2	2	1	2	2	2	4
20	1	4	3	1	1	3	3	2	3	1	4	3	3	1	2	3	3	3	2	3	1	4

21	2	4	3	3	1	2	4	1	3	2	4	4	3	1	1	2	2	4	1	3	2	4
22	2	4	3	3	2	2	4	3	3	2	4	4	3	1	3	2	2	4	3	3	2	4
23	2	3	2	3	3	2	1	1	2	2	3	1	2	3	1	2	2	1	1	2	2	3
24	2	1	3	3	2	2	1	2	3	2	1	1	3	3	2	2	2	1	2	3	2	1
25	3	1	1	3	1	3	2	2	2	3	1	2	1	1	2	1	3	2	2	2	3	1
26	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	3	1	3	1	2	2	3	3	3	1
27	3	1	3	2	2	3	1	3	2	3	1	1	3	2	3	1	3	1	3	2	3	1
28	2	3	1	1	3	3	2	3	2	3	3	2	1	3	4	1	3	2	3	2	3	3
29	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	3	1	2	3	2	2	2	1	2	3	3	3
30	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3
31	3	2	2	3	3	3	4	2	4	3	2	4	2	3	2	3	3	4	2	4	3	2
32	1	3	3	3	3	3	4	1	4	1	3	4	3	3	1	3	3	4	1	4	1	3
33	4	5	4	3	1	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3
34	1	2	3	2	1	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2
35	1	4	2	3	1	3	3	2	3	3	4	3	2	4	2	3	3	3	2	3	3	4
36	1	4	3	1	1	2	4	2	2	3	4	4	3	4	2	2	2	4	2	2	3	4
37	3	3	2	1	1	3	4	2	3	3	3	4	2	4	2	3	3	4	2	3	3	3
38	3	4	1	1	1	1	4	3	3	3	4	4	1	4	3	1	1	4	3	3	3	4
39	3	4	2	1	1	3	4	2	2	3	4	4	2	4	2	3	3	4	2	2	3	4
40	3	4	2	1	1	3	4	2	2	3	4	4	2	4	2	3	3	4	2	2	3	4
41	2	4	2	1	2	3	4	2	3	2	4	4	2	4	2	3	3	4	2	3	2	4
42	3	3	2	1	3	3	4	2	3	3	3	4	2	4	2	3	3	4	2	3	3	3
43	3	4	1	3	3	1	3	3	3	3	4	3	1	4	3	1	1	3	3	3	3	4
44	3	4	2	3	3	3	1	2	2	3	4	1	2	3	2	3	3	1	2	2	3	4
45	2	3	2	3	3	2	1	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3

46	2	4	2	3	3	2	1	2	2	2	4	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	4
47	2	4	3	2	1	2	4	3	2	2	4	4	3	2	3	2	2	4	3	2	2	4
48	3	4	3	2	1	3	4	2	3	3	4	4	3	2	2	3	3	4	2	3	3	4
49	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3
50	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
51	4	5	4	3	1	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3
52	1	2	3	2	1	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2
53	1	4	2	3	1	3	3	2	3	3	4	3	2	4	2	3	3	3	2	3	3	4
54	1	4	3	1	1	2	4	2	2	3	4	4	3	4	2	2	2	4	2	2	3	4
55	3	3	2	1	1	3	4	2	3	3	3	4	2	4	2	3	3	4	2	3	3	3
56	3	4	1	1	1	1	4	3	3	3	4	4	1	4	3	1	1	4	3	3	3	4
57	3	4	2	1	1	3	4	2	2	3	4	4	2	4	2	3	3	4	2	2	3	4
58	3	4	2	1	1	3	4	2	2	3	4	4	2	4	2	3	3	4	2	2	3	4
59	2	4	2	1	2	3	4	2	3	2	4	4	2	4	2	3	3	4	2	3	2	4
60	3	3	2	1	3	3	4	2	3	3	3	4	2	4	2	3	3	4	2	3	3	3
61	3	4	1	3	3	1	3	3	3	3	4	3	1	4	3	1	1	3	3	3	3	4
62	4	5	4	3	1	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3
63	1	2	3	2	1	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2
64	1	4	2	3	1	3	3	2	3	3	4	3	2	4	2	3	3	3	2	3	3	4
65	1	4	3	1	1	2	4	2	2	3	4	4	3	4	2	2	2	4	2	2	3	4
66	3	3	2	1	1	3	4	2	3	3	3	4	2	4	2	3	3	4	2	3	3	3
67	3	4	1	1	1	1	4	3	3	3	4	4	1	4	3	1	1	4	3	3	3	4
68	3	4	2	1	1	3	4	2	2	3	4	4	2	4	2	3	3	4	2	2	3	4
69	3	4	2	1	1	3	4	2	2	3	4	4	2	4	2	3	3	4	2	2	3	4
70	2	4	2	1	2	3	4	2	3	2	4	4	2	4	2	3	3	4	2	3	2	4

71	3	3	2	1	3	3	4	2	3	3	3	4	2	4	2	3	3	4	2	3	3	3
72	3	4	1	3	3	1	3	3	3	3	4	3	1	4	3	1	1	3	3	3	3	4
73	3	4	2	3	3	3	1	2	2	3	4	1	2	3	2	3	3	1	2	2	3	4
74	2	3	2	3	3	2	1	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3
75	2	4	2	3	3	2	1	2	2	2	4	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	4
76	4	5	4	3	1	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3
77	1	2	3	2	1	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2
78	1	4	2	3	1	3	3	2	3	3	4	3	2	4	2	3	3	3	2	3	3	4
79	1	4	3	1	1	2	4	2	2	3	4	4	3	4	2	2	2	4	2	2	3	4
80	3	3	2	1	1	3	4	2	3	3	3	4	2	4	2	3	3	4	2	3	3	3
81	3	4	1	1	1	1	4	3	3	3	4	4	1	4	3	1	1	4	3	3	3	4
82	3	4	2	1	1	3	4	2	2	3	4	4	2	4	2	3	3	4	2	2	3	4
83	3	4	2	1	1	3	4	2	2	3	4	4	2	4	2	3	3	4	2	2	3	4
84	2	4	2	1	2	3	4	2	3	2	4	4	2	4	2	3	3	4	2	3	2	4
85	3	3	2	1	3	3	4	2	3	3	3	4	2	4	2	3	3	4	2	3	3	3
86	3	4	1	3	3	1	3	3	3	3	4	3	1	4	3	1	1	3	3	3	3	4
87	3	4	2	3	3	3	1	2	2	3	4	1	2	3	2	3	3	1	2	2	3	4
88	2	3	2	3	3	2	1	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3
89	2	4	2	3	3	2	1	2	2	2	4	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	4
90	2	4	3	2	1	2	4	3	2	2	4	4	3	2	3	2	2	4	3	2	2	4
91	3	4	3	2	1	3	4	2	3	3	4	4	3	2	2	3	3	4	2	3	3	4
92	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3
93	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
94	2	4	3	3	2	2	1	2	2	2	4	1	3	1	2	2	2	1	2	2	2	4
95	1	4	3	1	1	3	3	2	3	1	4	3	3	1	2	3	3	3	2	3	1	4

96	2	4	3	3	1	2	4	1	3	2	4	4	3	1	1	2	2	4	1	3	2	4
97	2	4	3	3	2	2	4	3	3	2	4	4	3	1	3	2	2	4	3	3	2	4
98	2	3	2	3	3	2	1	1	2	2	3	1	2	3	1	2	2	1	1	2	2	3
99	2	1	3	3	2	2	1	2	3	2	1	1	3	3	2	2	2	1	2	3	2	1
100	3	1	1	3	1	3	2	2	2	3	1	2	1	1	2	1	3	2	2	2	3	1
101	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	3	1	3	1	2	2	3	3	3	1
102	3	1	3	2	2	3	1	3	2	3	1	1	3	2	3	1	3	1	3	2	3	1
103	2	3	1	1	3	3	2	3	2	3	3	2	1	3	4	1	3	2	3	2	3	3
104	3	4	2	3	3	3	1	2	2	3	4	1	2	3	2	3	3	1	2	2	3	4
105	2	3	2	3	3	2	1	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3
106	2	4	2	3	3	2	1	2	2	2	4	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	4
107	2	4	3	2	1	2	4	3	2	2	4	4	3	2	3	2	2	4	3	2	2	4
108	4	4	3	2	1	3	4	2	3	3	4	4	3	2	2	3	3	4	2	3	3	4
109	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3
110	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
111	4	4	3	3	2	2	1	2	2	2	4	1	3	1	2	2	2	1	2	2	2	4
112	4	4	3	1	1	3	3	2	3	1	4	3	3	1	2	3	3	3	2	3	1	4
113	4	4	3	3	1	2	4	1	3	2	4	4	3	1	1	2	2	4	1	3	2	4
114	2	5	3	3	2	2	4	3	3	2	4	4	3	1	3	2	2	4	3	3	2	4
115	2	3	2	3	3	2	1	1	2	2	3	1	2	3	1	2	2	1	1	2	2	3
116	4	5	3	3	2	2	1	2	3	2	1	1	3	3	2	2	2	1	2	3	2	1
117	4	5	1	3	1	3	2	2	2	3	1	2	1	1	2	1	3	2	2	2	3	1
118	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	3	1	3	1	2	2	3	3	3	1
119	4	1	3	2	2	3	1	3	2	3	1	1	3	2	3	1	3	1	3	2	3	1
120	5	4	1	1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	2	3	2	3	3

ANEXO 04: CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Variable 1: Selección del personal

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	120	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	120	100,0

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,859	26

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM01	66,70	62,461	,596	,806
ITEM02	66,67	62,075	,675	,917
ITEM03	66,77	60,478	,603	,892
ITEM04	66,17	56,809	,494	,894
ITEM05	66,73	61,620	,564	,836
ITEM06	66,87	64,999	,459	,839
ITEM07	66,97	61,551	,592	,806
ITEM08	66,17	62,461	,556	,887
ITEM09	66,73	62,075	,504	,899
ITEM10	66,73	61,620	,564	,944
ITEM11	66,70	62,461	,596	,836
ITEM12	66,67	62,075	,675	,889
ITEM13	66,77	60,478	,603	,874
ITEM14	66,17	56,809	,494	,849

ITEM15	66,73	61,620	,564	,836
ITEM16	66,87	64,999	,459	,839
ITEM17	66,97	61,551	,592	,806
ITEM18	66,17	62,461	,556	,887
ITEM19	66,73	62,075	,504	,899
ITEM20	66,73	61,620	,564	,944
ITEM21	66,70	62,461	,596	,836
ITEM22	66,67	62,075	,675	,889
ITEM23	66,77	60,478	,603	,874
ITEM24	66,17	56,809	,494	,849
ITEM25	66,73	61,620	,564	,836
ITEM26	66,87	64,999	,459	,839

Variable 2: Desarrollo organizacional

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	120	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	120	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,844	22

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM01	68,53	49,533	,594	,802
ITEM02	68,13	49,533	,550	,897
ITEM03	68,07	49,340	,674	,895
ITEM04	68,27	49,202	,502	,785
ITEM05	68,70	48,217	,523	,798
ITEM06	68,47	49,568	,554	,896
ITEM07	68,83	49,661	,622	,785
ITEM08	68,53	49,533	,494	,798
ITEM09	68,13	49,533	,550	,896
ITEM10	68,07	49,340	,674	,780
ITEM11	68,53	49,533	,594	,802
ITEM12	68,13	49,533	,550	,897
ITEM13	68,07	49,340	,674	,895
ITEM14	68,27	49,202	,502	,785
ITEM15	68,70	48,217	,523	,798
ITEM16	68,47	49,568	,554	,896

ITEM17	68,83	49,661	,622	,785
ITEM18	68,53	49,533	,494	,798
ITEM19	68,13	49,533	,550	,896
ITEM20	68,07	49,340	,674	,780
ITEM21	68,53	49,533	,594	,802
ITEM22	68,13	49,533	,550	,897

Anexo 05: Ministerio de Agricultura y Riego documentos relacionados a la contratación



PERÚ

Ministerio
de Agricultura y Riego

Secretaría
General

Oficina General
de Gestión
de Recursos Humanos

DIRECTIVA SECTORIAL PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAS BAJO EL RÉGIMEN LABORAL ESPECIAL DE CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA DE SERVICIOS – CAS

DIRECTIVA SECTORIAL N° 0001-2015-MINAGRI-DM



Formulada por la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos



Lima, Febrero 2015



PERÚ

Ministerio
de Agricultura y Riego

Secretaría
General

Oficina General
de Gestión
de Recursos Humanos

**DIRECTIVA SECTORIAL PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN
DE PERSONAS BAJO EL RÉGIMEN LABORAL ESPECIAL DE CONTRATACIÓN
ADMINISTRATIVA DE SERVICIOS – CAS**

DIRECTIVA SECTORIAL N° 0001-2015-MINAGRI-DM

Formulada por: Oficina General de Gestión de Recursos Humanos

I. OBJETIVO

Establecer los procedimientos y condiciones para la selección, contratación, renovación, prórroga, suspensión y extinción de los contratos suscritos con personas naturales bajo el Régimen Laboral Especial de Contratación Administrativa de Servicios – CAS, en el Ministerio de Agricultura y Riego, sus programas, proyectos especiales y organismos públicos adscritos; regulados en el Decreto Legislativo N° 1057, modificado por la Ley N° 29849, Ley que establece la eliminación progresiva del Régimen Especial del Decreto Legislativo N° 1057 y otorga derechos laborales; y, su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 075-2008-PCM, modificado por el Decreto Supremo N° 065-2011-PCM.

II. FINALIDAD

Garantizar la eficiencia, uniformidad y transparencia de la operatividad administrativa respecto de los procesos realizados, en cumplimiento de lo normado respecto del régimen laboral especial de Contratación Administrativa de Servicios.

III. BASE LEGAL

- ✓ Constitución Política del Perú.
- ✓ Decreto Legislativo N° 1057, que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios.
- ✓ Ley N° 29849, Ley que establece la eliminación progresiva del Régimen Especial del Decreto Legislativo 1057 y otorga Derechos Laborales.
- ✓ Ley N° 26771, Ley que establece la prohibición de ejercer la facultad de nombramiento aprobado por Decreto Supremo N° 021-2000-PCM, modificado por Ley N° 30294.
- ✓ Ley de Presupuesto del Sector Público vigente.
- ✓ Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- ✓ Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- ✓ Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- ✓ Ley N° 27588 – Ley que establece prohibiciones e incompatibilidades de funcionarios y servidores públicos, así como de las personas que presten servicios al Estado bajo cualquier modalidad contractual y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 012-2002-PCM.
- ✓ Ley No 27736, Ley para la Transmisión Radial y Televisiva de Ofertas Laborales.
- ✓ Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública, modificatoria, y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 033-2005-PCM.





PERÚ

Ministerio
de Agricultura y Riego

Secretaría
General

Oficina General
de Gestión
de Recursos Humanos

- ✓ Ley N° 27942, Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 010-2003-MIMDES.
- ✓ Ley N° 28970, Ley que crea el Registro de Deudores Alimentarios Morosos.
- ✓ Ley N° 29973, Ley General de Personas con Discapacidad.
- ✓ Ley N° 30201, Ley que crea Registro de Deudores Judiciales Morosos y su Reglamento aprobado con Decreto Supremo N° 011-2014-JUS.
- ✓ Decreto Legislativo N° 997, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura, modificado por la Ley N° 30048.
- ✓ Decreto Supremo N° 075-2008-PCM, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1057; y su modificatoria el Decreto Supremo N° 065-2011-PCM.
- ✓ Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 061-2010-SERVIR/PE, que establece los criterios para asignar una bonificación del diez por ciento (10%) en concursos para puestos de trabajo en la administración pública en beneficio del personal Licenciado de las Fuerzas Armadas.
- ✓ Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 107-2011-SERVIR/PE, que aprueba el modelo de convocatoria para la Contratación Administrativa de Servicios y el modelo de Contrato Administrativo de Servicios; cuya entrada en vigencia se reguló en las Resoluciones de Presidencia Ejecutiva N° 108 y 141-2011-SERVIR/PE.
- ✓ Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2011-SERVIR/PE.
- ✓ Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 161-2013-SERVIR/PE, que aprueba la Directiva N° 001-2013-SERVIR/GDSRH "Formulación del Manual de Perfiles de Puestos (MPP) y sus anexos.
- ✓ Decreto Supremo N° 012-2004-TR, dictan disposiciones reglamentarias de la Ley N° 27736, referente a la transmisión radial y televisiva de ofertas laborales del Sector Público y Privado.
- ✓ Decreto Supremo N° 008-2014-MINAGRI – Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura y Riego.
- ✓ Resolución Ministerial N° 0640-2014-MINAGRI, que define como Entidad Pública Tipo B, sólo para efectos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, a los Programas y Proyectos Especiales del MINAGRI.

Se aplicarán también otras disposiciones de carácter interno que apruebe el MINAGRI.



IV.

ALCANCE

La presente Directiva Sectorial es de obligatorio cumplimiento por todos los órganos y unidades orgánicas del Ministerio de Agricultura y Riego, así como sus Programas, Proyectos Especiales y Organismos Públicos adscritos, entendiéndose por cada uno de ellos para efectos de la presente Directiva Sectorial LA ENTIDAD.



DISPOSICIONES GENERALES

5.1 DEL INGRESO POR LA MODALIDAD DE CONTRATACIÓN CAS

El ingreso del personal contratado bajo la modalidad CAS será a través de un concurso público en función a la capacidad y mérito profesional o técnico, mediante procedimientos de evaluación y selección, desarrollados



dentro del marco legal vigente aplicable a la materia, diseñados en base a las características (funciones y actividades) y el perfil (requisitos), materia de la convocatoria.

Está exceptuado del ingreso a través de Concurso Público aquel personal que ocupe cargos previstos en el Cuadro para Asignación de Personal, que se encuentren calificados como de Funcionario Público, Empleado de Confianza o Servidor Público - Directivo Superior (Ley N° 28175).

5.2 RÉGIMEN TRIBUTARIO

5.2.1 El personal contratado bajo la modalidad CAS está comprendido en el régimen tributario de renta de cuarta categoría.

5.3 LIMITACIONES

5.3.1 Una persona no podrá ser contratada mediante la modalidad de CAS, de presentarse alguno de los siguientes impedimentos:

- a) Estar inhabilitado administrativa o judicialmente para el ejercicio de la profesión, contratar con el Estado o para desempeñar función pública.
- b) Estar impedidos para ser postor o contratistas y/o para postular, acceder o ejercer el servicio, función o cargo convocado por la entidad, expresamente previsto por las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes.
- c) Percibir más de una remuneración, retribución, emolumento o cualquier tipo de ingreso, entendiéndose por ingreso todo aquel concepto que pudiese ser pagado, con fondos de carácter público, sin importar la fuente de financiamiento. Es incompatible la percepción simultánea de remuneración y pensión por servicios prestados al Estado, salvo las que provengan de la función docente y/o la percepción de dietas por participación en un directorio de entidad o empresa pública.
- d) Percibir más del tope de ingresos mensuales que se establezca en las normas pertinentes.

5.4 DURACIÓN

5.4.1 El Contrato Administrativo de Servicios se celebra con una persona natural a plazo determinado; la duración del contrato no puede ser mayor al período que corresponde al año fiscal respectivo dentro del cual se efectúa la contratación; pudiendo ser prorrogado o renovado conforme a lo establecido en el subnumeral 6.3 de la presente Directiva Sectorial.

5.4.2 Los trabajadores designados por resolución en cargos de confianza no se encuentran sometidos a las reglas de duración del contrato,





procedimiento, causales de suspensión o extinción, sujetándose a las normas que regulan la materia.

5.5 PERÍODO DE PRUEBA

5.5.1 El periodo de prueba del contratado es de tres (03) meses.

5.6 DE LA MODIFICACIÓN CONTRACTUAL

5.6.1 Por razones objetivas, LA ENTIDAD podrá, unilateralmente, modificar el lugar, tiempo y modo de la prestación de servicios, sin que ello suponga la celebración de un nuevo contrato, dentro de los límites establecidos por el ordenamiento legal vigente.

5.6.2 En caso se requieran modificar las condiciones contractuales del personal designado por resolución en cargos de confianza, podrá extinguirse de mutuo acuerdo el contrato suscrito y celebrar uno nuevo.

5.7 SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

5.7.1 Los conflictos derivados de la prestación de los servicios regulados por la modalidad CAS, así como los recursos que sean interpuestos contra los actos administrativos emitidos dentro del proceso de selección, serán resueltos por el (la) Director(a) General de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos o la que haga sus veces, en los Programas, Proyectos Especiales, y Organismos Públicos adscritos, quedando agotada la vía administrativa en dicha instancia única, conforme a su competencia.

5.7.2 Contra la resolución expedida por la instancia indicada, cabe interponer recurso de apelación, cuya resolución corresponde al Tribunal del Servicio Civil de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR.

5.8 DEL PROCESO PARA CONTRATACIÓN

5.8.1 El proceso de selección de personas bajo la modalidad CAS estará a cargo de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos o la que haga sus veces, en los Programas, Proyectos Especiales y Organismos Públicos adscritos, y tiene las siguientes etapas:

- Preparatoria
- Convocatoria
- Selección
- Suscripción y registro del contrato

5.8.2 Cada etapa del proceso de selección se regirá por un cronograma.

5.8.3 El área usuaria es responsable de evaluar el número y perfil del personal con el que actualmente cuenta, la carga administrativa y las funciones que le compete ejercer, y como producto de este análisis, de estimarlo conveniente, justificará la necesidad de la





contratación y solicitará la autorización correspondiente, detallando los requisitos, competencias y exigencias que se demanda al personal a contratar.

- 5.8.4 El área usuaria es la responsable de evaluar su presupuesto asignado y coordinar con la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos o la que haga sus veces, en los Programas, Proyectos Especiales y Organismos Públicos adscritos, sobre los topes remunerativos y deberá solicitar la disponibilidad presupuestal a la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto o la que haga sus veces, en los Programas, Proyectos Especiales y Organismos Públicos adscritos.
- 5.8.5 La Oficina General de Gestión de Recursos Humanos o la que haga sus veces, en los Programas, Proyectos Especiales y Organismos Públicos adscritos, recepcionado el requerimiento de nueva contratación, renovación o prórroga, verificará el Saldo de la Certificación Presupuestal en la meta asignada para determinar si el requerimiento de contratación cuenta con la debida disponibilidad presupuestal; de lo contrario, comunicará al área usuaria y devolverá el requerimiento para que se proceda a la tramitación de la habilitación correspondiente; y una vez habilitado el presupuesto, y otorgada la Certificación presupuestal por la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto o la que haga sus veces, en los Programas, Proyectos Especiales y Organismos Públicos adscritos, procederá al trámite respectivo.

5.9 DEL COMITÉ DE SELECCIÓN

5.9.1 El Comité de Selección, en adelante EL COMITÉ, será designado mediante Resolución emitida por la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos o la que haga sus veces, en los Programas, Proyectos Especiales y Organismos Públicos adscritos, y estará conformado por:

- a) Director y/o Profesional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos o la que haga sus veces, en los Programas, Proyectos Especiales y Organismos Públicos adscritos, quien lo presidirá, y un suplente.
- b) Un servidor de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos o la que haga sus veces, en los Programas, Proyectos Especiales y Organismos Públicos adscritos, quien actuará como primer miembro, y un suplente.
- c) Un representante del área usuaria, quien actuará como segundo miembro, y un suplente.

5.9.2 EL COMITÉ cumplirá las siguientes actividades:

- a) Conducir las etapas de evaluación del proceso CAS.





PERÚ

Ministerio
de Agricultura y Riego

Secretaría
General

Oficina General
de Gestión
de Recursos Humanos

- b) Proponer a la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos o la que haga sus veces, en los Programas, Proyectos Especiales y Organismos Públicos adscritos, para su conformidad, las Bases Generales para la Contratación Administrativa de Servicios CAS (**Anexo N° 06**), las mismas que estarán sujetas a los lineamientos establecidos por la normatividad vigente.
- c) Elaborar la convocatoria que tendrá un plazo de cinco (05) días calendario, en coordinación con el área usuaria, contados a partir de la recepción de la documentación de los requerimientos autorizados.
- d) Solicitar a la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos o la que haga sus veces, en los Programas, Proyectos Especiales y Organismos Públicos adscritos, la publicación de la convocatoria en el Portal Institucional del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, de acuerdo al cronograma aprobado.
- e) Coordinar con la Oficina de Tecnología de la Información o la que haga sus veces, la publicación de la convocatoria en el Portal Institucional del Ministerio de Agricultura y Riego o del Programa, Proyecto Especial u Organismo Público adscrito, según corresponda, de acuerdo al cronograma establecido.
- f) Solicitar a la Oficina de Tecnología de la Información o la que haga sus veces, en los Programas, Proyectos Especiales y Organismos Públicos adscritos su publicación en el Portal de Transparencia del Estado Peruano.
- g) Dirigir y orientar las evaluaciones de los postulantes.
- h) Registrar las acciones y decisiones de EL COMITÉ mediante las actas de evaluación curricular y entrevista personal.
- i) Preparar el cuadro de méritos del proceso.
- j) Emitir el informe final del proceso conducido, dentro de las cuarenta y ocho (48) horas de culminado el proceso, remitiéndose el expediente de contratación debidamente ordenado y foliado.
- k) Solicitar el apoyo de cualquier otro órgano y/o unidad orgánica del Ministerio o Programas, Proyectos Especiales y Organismos Públicos adscritos, para el mejor desarrollo de sus labores.



Decreto legislativo 728 y 276

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO



Resolución Ministerial N°0039-2016-MINAGRI

VISTO;

Lima, 08 de febrero de 2016

El Memorandum N° 2512-2015-MINAGRI/SG-OGGRH de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos, sobre aprobación de la Directiva General denominada "Normas y Procedimientos para la Entrega y Recepción de Puesto de servidores civiles del Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI"; y,

CONSIDERANDO:

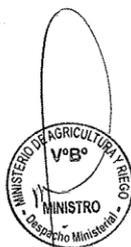
Que, la Novena Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, precisa que son de aplicación inmediata para los servidores civiles en los regímenes de los Decretos Legislativos N° 276 y 728, las disposiciones sobre el artículo III del Título Preliminar, referido a los Principios de la Ley del Servicio Civil; el Título II, referido a la Organización del Servicio Civil; y, el Capítulo VI del Título III, referido a los Derechos Colectivos;

Que, el literal i) del artículo IV del Título Preliminar: Disposiciones Generales del Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 13 de junio de 2014, define en la expresión "Servidor Civil" a los servidores de todas las entidades, independientemente de su nivel de gobierno, cuyos derechos se regulan por los Decretos Legislativos N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, de carreras especiales de acuerdo con la Ley, a los contratados bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 1057, así como bajo la modalidad de contratación directa a que hace referencia el referido Reglamento;

Que, el artículo 49 de la acotada Ley N° 30057 determina las causales de término del servicio civil, y la Directiva N° 02-2014-SERVIR/GDSRH "Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas" aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, a través del numeral 6.1.3.B.e, referido a la "Desvinculación", establece la formalización de la extinción del vínculo y precisa como productos esperados para ello a los formatos y registros de "entrega de cargo";

Que, mediante Decreto Supremo N° 008-2014-MINAGRI se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones del MINAGRI, con la finalidad que la organización adecúe sus funciones orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos, en su calidad de ente rector del Sector Agricultura y Riego;

Que, con el documento de Visto, la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos ha propuesto para su aprobación la Directiva General denominada



"Normas y Procedimientos para la Entrega y Recepción de Puesto de los servidores civiles del Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI", sustentado en el Informe Legal N° 063-2015-MINAGRI-SG-OGGRH-ALA de la misma Oficina General, en el que se señala la necesidad de contar con un instrumento técnico alineado a los nuevos instrumentos de gestión aprobados por el Ministerio de Agricultura y Riego, tales como el Reglamento de Organización y Funciones, el Cuadro para Asignación de Personal Provisional, Presupuesto Analítico de Personal, Reglamento Interno de los Servidores Civiles, así como en el marco de las disposiciones contenidas en la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil y su Reglamento General aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM;

Que, la Oficina de Desarrollo Organizacional y Modernización de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto ha emitido opinión favorable al proyecto de Directiva, a través del Informe Técnico N° 109-2015-MINAGRI-ODOM/OGPP;

Que, la Norma de Control Interno 3.7 "Rendición de Cuentas", aprobada por Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, refiere que el Titular, los funcionarios y servidores están obligados a rendir cuenta por el uso de los recursos o bienes del Estado, el cumplimiento misional y de los objetivos institucionales, así como el logro de los resultados esperados;

Que, de conformidad con el numeral 5.2.2 de la Directiva Sectorial N° 003-2014-MINAGRI-DM aprobada por Resolución Ministerial N° 0545-2014-MINAGRI, la Directiva General es aquella que contiene disposiciones de aplicación a más de un órgano del Ministerio, o de los programas, proyectos especiales u organismos públicos adscritos;

Que, en ese sentido, es necesario contar con un instrumento técnico normativo que regule el procedimiento de la entrega de los bienes asignados, del acervo documentario y de la información elaborada, al producirse el término del servicio civil, que articule adecuadamente con los nuevos instrumentos de gestión de la entidad y de acuerdo a la normatividad vigente;

De conformidad con la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil; su Reglamento General aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM; el Decreto Legislativo N° 997, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura, modificado por la Ley N° 30048 a Ministerio de Agricultura y Riego, en cuanto a su denominación; y, el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura y Riego, aprobado por Decreto Supremo N° 008-2014-MINAGRI;





Resolución Ministerial N°0039-2016-MINAGRI

Lima, 08 de febrero de 2016

SE RESUELVE:

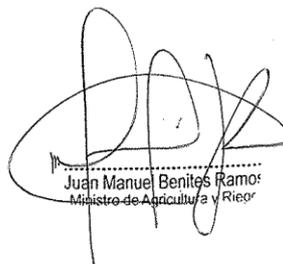
Artículo 1.- Aprobar la Directiva General denominada "NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ENTREGA Y RECEPCIÓN DE PUESTO DE LOS SERVIDORES CIVILES DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO – MINAGRI", la cual forma parte integrante de la presente Resolución.

Artículo 2.- Derogar la Directiva General N° 01-2013-MINAGRI "Procedimiento para la Entrega y Recepción de Cargo del Personal del Ministerio de Agricultura y Riego", aprobada por Resolución Ministerial N° 0275-2013-MINAGRI de fecha 02 de agosto de 2013.

Artículo 3.- Disponer la publicación de la presente Resolución, así como de la Directiva General aprobada, en el Portal Institucional del Ministerio de Agricultura y Riego (www.minagri.gob.pe) y en el Portal del Estado Peruano (www.peru.gob.pe).

Regístrese y comuníquese.




Juan Manuel Benites Ramo
Ministro de Agricultura y Riego

**NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ENTREGA Y RECEPCIÓN DE PUESTO
DE LOS SERVIDORES CIVILES DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO-
MINAGRI**

DIRECTIVA GENERAL N° 001-2016-SG-MINAGRI

Formulada por: Oficina General de Gestión de Recursos Humanos-OGGRH
Fecha:

I. OBJETIVO

Establecer las normas y procedimientos para la entrega - recepción de puesto de los servidores civiles del Ministerio de Agricultura y Riego, cualquiera sea su nivel jerárquico, vínculo contractual o régimen laboral en el que se encuentren.

II. FINALIDAD

Garantizar el normal funcionamiento y continuidad de las actividades del Ministerio de Agricultura y Riego; asimismo, transmitir la experiencia adquirida, salvaguardando el patrimonio y acervo documentario institucional.

III. BASE LEGAL

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público.
- Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, y sus modificatorias.
- Decreto Legislativo N° 997, aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura, modificado por la Ley N° 30084.
- Decreto Supremo N° 008-2014-MINAGRI, aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura y Riego, modificado por el Decreto Supremo N° 004-2015-MINAGRI.
- Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.
- Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, aprueba el Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.
- Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 005-90-PCM.
- Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado mediante Decreto Supremo N° 003-97- TR.
- Decreto Legislativo N° 1057, Decreto Legislativo que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios, y su Reglamento.
- Ley N° 29849, Ley que establece la eliminación progresiva del Régimen Especial del Decreto Legislativo 1057 y otorga derechos laborales.
- Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública.
- Ley N° 27482, Ley que regula la publicación de la Declaración Jurada de Ingresos y de Bienes y Rentas de los Funcionarios y Servidores Públicos del Estado, y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 080-2001-PCM.
- Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- Resolución de Contraloría N°320-2006-CG, aprueba Normas de Control Interno.



- Resolución de Contraloría N° 372-2006-CG, aprueba la Directiva N°08-2006-CG/SGE-PC "Lineamientos Preventivos para las Entidades del Estado sobre Transferencia de Gestión", y la Directiva N° 09-2006-CG/SGE-PC "Lineamientos para el Control de la Transparencia de Gestión en las Entidades del Estado".
- Resolución de Contraloría N° 373-2006-CG, aprueba la Guía Técnica de Probidad Administrativa – "Transparencia de Gestión".
- Resolución Directoral N° 001-93-INAP/DNP, aprueba el Manual Normativo de Personal N°003-93-DNP "Licencias y Permisos".
- Resolución Directoral N° 010-92-INAP/DNP, aprueba el Manual Normativo de Personal N° 001-92-DNP "Control de Asistencia y Permanencia".
- Resolución Directoral N° 013-92-INAP/DNP, aprueba el Manual Normativo de Personal N° 002-92-INAP "Desplazamiento de Personal".
- Resolución Directoral N° 001-78-INAP/DNP-UN, que aprueba el Manual Normativo N° 055-78-INAP-UN "Entrega de Cargo".
- Resolución Ministerial N° 0572-2015-MINAGRI, aprueba el Reglamento Interno de los Servidores Civiles del Ministerio de Agricultura y Riego.

IV. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en la presente Directiva son de aplicación obligatoria a los servidores civiles del Ministerio de Agricultura y Riego, comprendidos en el régimen laboral de los Decretos Legislativos N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, y los contratados bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 1057, en los órganos, unidades orgánicas, programas y proyectos especiales del Ministerio de Agricultura y Riego.



V. DISPOSICIONES GENERALES

5.1 La Entrega y Recepción de Puesto, es un acto de administración a través del cual los servidores civiles del Ministerio de Agricultura y Riego, comprendidos en el régimen laboral de los Decretos Legislativos N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, y los contratados bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 1057, en los órganos, unidades orgánicas, programas y proyectos especiales del Ministerio de Agricultura y Riego, hacen entrega de los bienes, trabajos encomendados pendientes de atención y el acervo documental físico y electrónico de su competencia a su reemplazante o, en su defecto, a su jefe inmediato o a la persona que éste designe para tal fin, dando su conformidad ambas partes. Para dicho efecto, se suscribirá el "Acta de Entrega - Recepción de Puesto".

Se realizará en los casos siguientes:

5.1.1 En caso del término del vínculo laboral del servidor:

- Por renuncia.
- Por jubilación.
- Por límite de edad.
- Por mutuo acuerdo.
- Por pérdida o renuncia a la nacionalidad peruana.
- Por condena penal.
- Por causa relativa a la capacidad del servidor.



- h) Por inhabilitación para el ejercicio profesional o el ejercicio de la función pública, en ambos casos por un periodo superior a treinta (30) días.
- i) Por supresión de puesto por causa tecnológica, estructural u organizativa, entendidas como las innovaciones científicas o de gestión llevadas a cabo por la entidad.
- j) Por extinción de la entidad por mandato normativo expreso.
- k) Término por causa relativa a la incapacidad física o mental sobreviniente.
- l) Por término de la contratación a plazo fijo.
- m) Por decisión discrecional, en el caso de los servidores civiles de confianza y funcionarios públicos de libre designación y remoción.
- n) En caso de fallecimiento, el servidor civil que reemplace en el cargo al occiso, es el encargado de levantar el Informe de Gestión, conjuntamente con la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos y la Oficina de Abastecimiento y Patrimonio de la entidad; cuando la situación amerite, en presencia del Órgano de Control Institucional.

5.1.2 En caso de desplazamiento del servidor dentro o fuera de la entidad:

- a) Por reubicación de puesto.
- b) Por designación como directivo público o como servidor de confianza.
- c) Por destaque.
- d) Por reasignación.
- e) Por rotación.
- f) Por encargo de funciones o de puesto sin retención de cargo.
- g) Por comisión de servicios hasta por treinta (30) días.
- h) Por permuta.



5.1.3 Asimismo, en caso de:

- a) Licencias con o sin goce de haber por periodos superiores a treinta (30) días calendario.
- b) Vacaciones por periodos superiores a treinta (30) días calendario.
- c) Suspensión (cese temporal) en el cargo por medida disciplinaria, sin goce de remuneraciones, por el periodo de quince (15) o más días.
- d) Extinción del Contrato Administrativo de Servicios - CAS.
- e) En caso de enfermedad y/o accidente del servidor civil que tenga una duración superior a noventa (90) días.

5.2 En caso que por fuerza mayor no fuese posible que el funcionario, directivo público, servidor de confianza y/o servidores civiles, suscriba el Acta de Entrega y Recepción de Puesto, el jefe inmediato designará a la persona que conjuntamente con personal de la Oficina de Abastecimiento y Patrimonio y la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos, tomen el respectivo inventario de los documentos, archivos, materiales y equipos de oficina asignados. De ser el caso, a solicitud del jefe inmediato, se podrá solicitar la intervención de un representante del Órgano de Control Institucional.



5.3 El Acta de Entrega y Recepción de Puesto se elaborará conforme al Anexo que forma parte de la presente Directiva, y se firmará en cuatro (04) ejemplares:

- a) Un ejemplar para quien recibe el cargo.
- b) Un ejemplar para quien entrega el cargo.
- c) Un ejemplar para la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos.
- d) Un ejemplar para el archivo del órgano o dependencia donde prestó servicios quien hace entrega del cargo.

- e) En los casos en que el Órgano de Control Institucional participe como veedor de la entrega de cargo de un funcionario o directivo público, se le hará entrega de un ejemplar del Acta de Entrega - Recepción de Puesto.

5.4 La entrega de puesto deberá realizarse a más tardar al día siguiente del último día hábil de permanencia en el puesto de trabajo mediante Acta de Entrega y Recepción de Puesto, la misma que deberá ser elaborada con la debida anticipación, desde la fecha que se anuncia el término de vínculo laboral y/o contractual, a fin de permitir la verificación y posterior visado de la información brindada.

5.5 La Entrega y Recepción de Puesto se realizará con la presencia física del servidor civil que entrega y de su sucesor, jefe inmediato o Director de la Oficina que recibe o servidor designado por éste último.

5.6 Excepcionalmente y por carga laboral, la entrega de puesto por parte del funcionario o servidor público saliente, podrá efectuarse en un plazo no mayor a tres (03) días calendario de concluido su vínculo laboral con la entidad.

VI. MECÁNICA OPERATIVA

El procedimiento de entrega y recepción de puesto se efectuará de la siguiente manera:

6.1 Entrega – Recepción de Puesto para funcionarios, directivos públicos y servidores de confianza, independientemente del régimen laboral en el que se encuentren:



6.1.1 Se inicia con el dispositivo legal o acto administrativo que pone término, suspende y/o modifica el vínculo laboral.

6.1.2 El funcionario, directivo público y servidor de confianza comunicará la entrega de cargo al jefe inmediato o a quien éste designe de la dependencia en la cual presta servicio, para efectos de suscribir el Acta de Entrega y Recepción de Puesto de acuerdo a los Formularios previstos en esta Directiva, para cuyo efecto, deberá adjuntar:

a) Entrega del Acervo Documentario correspondiente al Despacho del Funcionario o Directivo Público o servidor de confianza (Formulario N° 02).

b) Relación de expedientes y/o documentos pendientes de atención (Formulario N° 03).

c) Entrega de archivos electrónicos de trabajos en proceso e información de utilidad al MINAGRI, contenidos en el equipo de cómputo asignado (Formulario N° 04).

d) Estado situacional de la implementación de las recomendaciones del Órgano de Control Institucional - OCI (Formulario N° 05).

e) Constancia de no tener pendiente rendiciones de cuenta (Formulario N°06).



- f) Constancia de no adeudar bienes patrimoniales (Formulario N° 07).
- g) Declaración de compromiso: Resolución de Contraloría N° 372-2006-CG (Formulario N° 08).
- h) Inventario de bienes muebles asignados a cargo del funcionario o directivo público, verificado y autorizado por la Oficina de Logística (Formulario N° 09).
- i) Otros documentos, informaciones y actos considerados relevantes para la institución o la entidad:
 - i. Entrega y destrucción de sellos en los que figure el nombre y cargo del funcionario o directivo público saliente.
 - ii. Entrega de las llaves de la Oficina a su cargo.
 - iii. Constancia de entrega de vehículos oficiales asignados a cargo del funcionario o directivo saliente y su respectivo pase vehicular.
 - iv. Constancia de entrega de equipos de comunicación portátiles asignados a nombre del funcionario o directivo público.
 - v. Constancia de entrega de fotochek institucional.

6.1.3 Asimismo, presentará el Informe de Gestión (Formulario N° 01), el que deberá contener la siguiente información:

- a) Información sobre el estado de actividades o funciones del órgano o dependencia a su puesto, así como lo referente a los principales proyectos en ejecución y de aquellos cuyo inicio hubiese sido previsto en corto plazo.
- b) Información sobre el avance o estado situacional del Plan Operativo y Plan Estratégico Institucional en lo correspondiente al órgano o dependencia a su puesto, precisando el estado de las actividades o acciones.
- c) Información sobre su participación en Comisiones, Mesas de Trabajo y Grupos de Trabajo Sectoriales y/o Multisectoriales, debiendo destacar las actividades y acciones pendientes de realizar en corto plazo, adjuntando copia de la Ley, Resolución o Directiva, por medio del cual se constituyó dicha Comisión, Mesa o Grupo de Trabajo; asimismo, el documento oficial a través del cual fue designado y/o encargado.
- d) Indicación de los principales factores internos y externos que afectaron o limitaron su gestión para el logro de las metas y objetivos institucionales.
- e) Información sobre el personal a su puesto, precisando los regímenes laborales en los que se encuentran dichos trabajadores, acompañando el reporte del sistema de trámite documentario referido a la documentación y/o expedientes administrativos a puesto de su personal.
- f) De corresponder, presentar información sobre la administración financiera, cuentas bancarias si las hubiera, precisando el saldo de cada una de ellas, estado de los fondos para pagos en efectivo y/o de caja chica, estado de rendiciones de cuentas y/o vales provisionales, con el visado y/o conformidad de la Oficina de Tesorería o de la Oficina General de Administración.



6.2 Entrega – Recepción de Puesto para Servidores Civiles, independientemente del Régimen Laboral en el que se encuentren:

6.2.1 La entrega de puesto deberá efectuarse al jefe inmediato o a la persona que éste designe de la dependencia en la cual presta servicios, debiendo presentar el Acta de Entrega y Recepción de Puesto de acuerdo al Anexo y Formularios previstos en esta Directiva y siguiendo el procedimiento establecido en los numerales 6.1.2 y 6.2.1 precedentes, así como otros documentos, informaciones y actos considerados relevantes para la institución o la entidad, tales como:

- i. Entrega y destrucción de sellos en los que figure su nombre y puesto.
- ii. Entrega de las llaves de la Oficina y equipos a su nombre.
- iii. Constancia de entrega de vehículos oficiales asignados a su puesto y su respectivo pase vehicular.
- iv. Constancia de entrega de equipos de comunicación portátiles asignados a su nombre.
- v. Constancia de entrega de fotochek institucional.

- vi. Asimismo, presentará el Informe de Gestión utilizando el Formulario N° 01, según corresponda a los servicios prestados, que debe comprender el estado de las actividades o funciones asignadas en lo referente a los principales proyectos en ejecución y de aquellos cuyo inicio hubiese sido previsto en corto plazo.

6.3 El responsable de Control Patrimonial de la Oficina de Abastecimiento y Patrimonio verificará el registro de asignación de bienes patrimoniales; en este caso, se pueden presentar dos situaciones:



- a) Si detecta que tiene bienes pendientes por entregar, coordinará con el interesado su inmediata regularización.
- b) Si lo encuentra conforme, visará el documento que deja constancia de la relación de bienes entregados.

6.4 El Jefe inmediato o servidor civil que sea designado, verificará la información sobre la situación de los trabajos encargados al trabajador saliente y dará conformidad o formulará las observaciones que considere pertinente en el Acta de Entrega y Recepción de Puesto.

VII. RESPONSABILIDADES

7.1 El Jefe inmediato o a quien se designe para intervenir en la suscripción del Acta de Entrega y Recepción de Puesto, será responsable del cumplimiento de lo establecido en la presente Directiva, siendo calificada como falta disciplinaria de conformidad con el procedimiento administrativo disciplinario de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, y su Reglamento General aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM.



7.2 En el supuesto de incumplimiento respecto a la entrega de puesto en el plazo establecido, el Jefe inmediato deberá requerir por escrito su cumplimiento bajo responsabilidad, acción que deberá realizarla en el plazo de tres (03) días hábiles, luego de vencido el plazo para la entrega de puesto, remitiendo copia del requerimiento a la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos para su inclusión en el legajo personal, constituyendo el incumplimiento una falta



disciplinaria conforme a lo establecido en el Reglamento Interno de los Servidores Civiles del Ministerio de Agricultura y Riego.

- 7.3 La Oficina de Abastecimiento y Patrimonio, la Oficina de Tesorería y la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos, o las que hagan sus veces en los Programas y Proyectos Especiales, deberán expedir las constancias de no tener pendiente Rendición de Cuentas o, de ser el caso, solicitar la regularización de los conceptos pendientes en el mismo día de haber sido requeridos para su entrega dichos bienes y/o documentos.

VIII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

- 8.1 Al término del vínculo laboral o contractual con la Entidad, los funcionarios, directivos y aquéllos que ostenten cargos de confianza, independientemente del régimen laboral en el que se encuentran, en caso de administrar, manejar y disponer de fondos del MINAGRI, deberán presentar conjuntamente con la entrega de puesto, la Declaración Jurada de Ingresos y de Bienes y Rentas de acuerdo al formato único establecido por el Reglamento de la Ley N° 27482, Ley que regula la publicación de la Declaración Jurada de Ingresos y de Bienes y Rentas de los Funcionarios y Servidores Públicos del Estado, aprobado por el Decreto Supremo 080-2001-PCM, modificado por el Decreto Supremo 047-2004-PCM, así como el formato establecido en la Directiva N° 012-2013-CG/CPC aprobada por la Resolución de Contraloría N° 386-2013-CG.



En el caso de Programas y Proyectos Especiales, la mención de Oficina de Abastecimiento y Patrimonio, Oficina de Tesorería y Oficina General de Gestión de Recursos Humanos, deberá entenderse para las oficinas o áreas que hagan sus veces.

- 8.2 El servidor civil que no efectúe la entrega de puesto, será pasible de las sanciones establecidas en la Ley del Servicio Civil, su Reglamento General y normas complementarias, así como en el Reglamento Interno de los Servidores Civiles del Ministerio de Agricultura y Riego, previo procedimiento administrativo disciplinario.
- 8.3 El servidor civil que recibe el puesto, efectuará la verificación física y firmará el Acta haciendo las observaciones correspondientes, de ser el caso.
- 8.4 En el proceso de verificación del "Acta de Entrega y Recepción de Puesto", el responsable del Control Patrimonial determinará el valor actualizado de los bienes patrimoniales que pudieran faltar e informará oportunamente sobre el particular a la Oficina General de Administración, para establecer la responsabilidad a que hubiere lugar y posibilitar la recuperación de los mismos.
- 8.5 De existir bienes y equipos faltantes en la entrega de puesto de un servidor civil saliente, el responsable del Sistema de Abastecimiento y Patrimonio, comunicará tal situación a la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos.
- 8.6 La Oficina General de Gestión de Recursos Humanos no expedirá constancia de prestación de servicios y/o certificados de trabajo para el personal que incumpla con el procedimiento establecido en la presente Directiva. El incumplimiento de la entrega de puesto en el plazo previsto en la presente Directiva se considera "falta disciplinaria".



- 8.7 La presente Directiva tiene vigencia a partir del día hábil siguiente de la publicación de la Resolución Ministerial que la aprueba.

IX. DISPOSICIONES TRANSITORIAS

- 9.1 Los casos no contemplados en la presente Directiva se resolverán aplicando las disposiciones contenidas en el Decreto Legislativo N° 276, Decreto Supremo N°005-90- PCM; Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral y su Reglamento, aprobado por el Decreto Supremo N° 003-97-TR; Ley N°27444, Ley del Procedimiento Administrativo General; Guía Técnica de Probidad Administrativa - "Transferencia de Gestión" aprobado por Resolución de Contraloría General N° 373-2006-CG, y demás normas de la materia.
- 9.2 La Oficina General de Gestión de Recursos Humanos mantendrá un archivo de las Actas de Entrega y Recepción de Puesto, siendo la encargada de velar por el estricto cumplimiento de la presente Directiva.