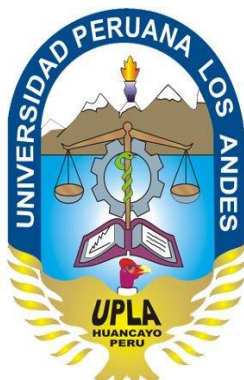


**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS**



**TESIS**

**EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL  
PROCESO DE SELECCIÓN DE COMPAÑÍA HOTELERA DEL  
CENTRO S.A.C - HUANCAYO 2017**

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Autor(es):

**Bach. Canchucja Gutarra Rocío Pilar**

**Bach. Huamán Pecho Ángelo Paul**

**Área de Investigación:**

**DIRECCIÓN**

**Línea de Investigación:**

**TALENTO HUMANO**

Huancayo, Perú-2017

**ASESOR**

**DR. FREDI GUTIERREZ MARTINEZ**

### **DEDICATORIA**

Dedico a mi hijo por ser motivo de mi existencia y superación profesional.

Rocío Pilar Canchucaja Gutarra

### **DEDICATORIA**

Dedico a mi madre quien me dio todo sin pedir nada, quien entrego todo por mí.

Ángelo Paul Huamán Pecho

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Peruana Los Andes por la valiosa oportunidad de superación profesional.

A los Catedráticos que nos brindaron sus enseñanzas para así otorgar un servicio de calidad a la sociedad.

Al Gerente de la Compañía Hotelera Del Centro S.A.C por darnos la oportunidad de realizar el estudio de investigación.

A nuestras familias por otorgarnos su ayuda incondicional y ser ejemplo para ser buenos profesionales.

Los Autores.

## INDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE GRAFICOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	xii
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO, SISTEMATIZACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	
1.1.Descripción del Problema	14
1.2.Formulación del Problema	21
1.2.1. Problema General	21
1.2.2. Problemas Específicos	21
1.3.Objetivos de la Investigación	22
1.3.1. Objetivo General	22
1.3.2. Objetivos Específicos	22
1.4.Justificación de la Investigación	22
1.4.1. Justificación Teórica	22
1.4.2. Justificación Práctica	22
1.4.3. Justificación Metodológica	23
1.4.4. Justificación Social	23
1.4.5. Justificación de Conveniencia	23
1.5.Delimitación de la Investigación	23
1.5.1. Delimitación Espacial	23
1.5.2. Delimitación Temporal	23
1.5.3. Delimitación Conceptual o Temática	24
1.6. Marco Teórico	24
1.6.1. Antecedentes.	24
1.6.1.1 Antecedentes Internacionales	24

1.6.1.2 Antecedentes Nacionales	28
1.6.2. Bases Teóricas	30
1.6.3. Definición de Conceptos	59
1.7. Hipótesis	64
1.7.1. Hipótesis General	64
1.7.2. Hipótesis Específicas	64
1.8. Variables	64
1.8.1. Definición conceptual	64
1.8.2. Operacionalización de Variables	66
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
2.1 Método de la Investigación	68
2.1.1 Método General	68
2.1.2 Métodos Específicos	69
2.1.3 Método Estadísticos	70
2.2 Tipo De La Investigación	70
2.3 Nivel De Investigación	70
2.4 Diseño De La Investigación	70
2.5 Población Y Muestra	71
2.5.1 Población	71
2.5.2 Muestra	71
2.6 Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos	72
2.6.1 Técnicas de Recolección de Datos	72
2.6.2 Instrumentos de Recolección de Datos	72
2.7 Procedimiento de Recolección de Datos	72
2.8 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	72
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS</b>	
3.1 Contrastación de Hipótesis	73
3.1.1 Contrastación de la Hipótesis General	73
3.1.2 Contrastación de la Hipótesis Específicas	77
3.1.2.1 Hipótesis Específica 1	77
3.1.2.2 Hipótesis Específica 2	80

3.1.2.3 Hipótesis Específica 3	84
3.2. Discusión de Resultados	88
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
ANEXOS	
Anexo N° 1 Matriz de Consistencia	99
Anexo N° 2 Instrumento de Recolección	100
Anexo N° 3 Matriz de Validación de Instrumento	103
Anexo N° 4 Consideraciones éticas	107

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Puestos y plazas Hotel Presidente y Hotel de Turistas.

Tabla N° 2 Correlación entre la variable Desarrollo Organizacional y Proceso de Selección de Personal

Tabla N° 3 Correlación entre la dimensión Cultura Organizacional y Proceso de Selección de Personal.

Tabla N° 4 Correlación entre la dimensión Cambio Organizacional y Proceso de Selección de Personal.

Tabla N° 5 Correlación entre la dimensión Aprendizaje Organizacional y Proceso de Selección de Personal.



## INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Zona de rechazo y no rechazo de la hipótesis nula general.

Figura N° 2 Decisión de la hipótesis nula general

Figura N° 3 Zona de rechazo y no rechazo de la  $H_0$ , primera hipótesis específica.

Figura N° 4 Decisión de la hipótesis nula específica 1.

Figura N° 5 Zona de rechazo y no rechazo de la  $H_0$ , segunda hipótesis específica.

Figura N° 6 Decisión de la hipótesis nula específica 2.

Figura N° 7 Zona de rechazo y no rechazo de la  $H_0$ , tercera hipótesis específica 3.

Figura N° 8 Decisión de la hipótesis nula específica 3.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación considero como base de estudio a la Compañía Hotelera del Centro SAC- Huancayo cuyo propósito fue determinar la importancia de los cambios en las organizaciones a partir del enfoque de desarrollo organizacional y su relación con el proceso de selección de personal toda vez que el talento humano seleccionado de forma eficaz para trabajar en la empresa se convierte en un protagonista de los cambios importantes que la organización emprende para su crecimiento, consolidación o permanencia. Metodológicamente esta investigación es de tipo básico con un nivel de investigación correlacional. El diseño utilizado es no experimental – transversal como el descriptivo correlacional simple, caracterizado porque en una misma muestra específica, se miden dos variables de estudio, luego esta se compara estadísticamente mediante un coeficiente de correlación. El método utilizado para el recojo de la información fue la encuesta (cuestionario) medible en escala de Likert aplicada a una muestra censal de 49 personas calculada a partir de a la método probabilístico. Los resultados señalan que existe suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 0,05 que si existe una relación directa y significativa entre el desarrollo organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C – Huancayo. En conclusión podemos afirmar que para la implantación de cambios planeados a través del desarrollo organizacional y que resulten eficaces en la organización, es necesario contar con personal adecuado a las exigencias del negocio que se deriven de un proceso de selección profesionalmente aplicado.

**Palabras claves:** Desarrollo Organizacional, Selección de Personal, enfoque de cambio, cambio

## ABSTRACT

This research work is based on the study of the Hotel Company of the SAC-Huancayo Center, whose purpose was to determine the importance of changes in organizations based on the organizational development approach and its relationship with the personnel selection process. Because the human talent selected to work effectively in the company becomes a protagonist of the important changes that the organization undertakes for its growth, consolidation or permanence. Methodologically, this research is of a basic type with a level of correlational research. The design used is non-experimental - transversal as the simple correlative descriptive, characterized in that in the same specific sample, two study variables are measured, then this is statistically compared by a correlation coefficient. The method used to collect the information was the survey (questionnaire) measurable on a Likert scale applied to a census sample of 49 people calculated from the probabilistic method. The results indicate that there is sufficient sample evidence that allows us to affirm at a level of significance of 0.05 that there is a direct and significant relationship between the organizational development and the personnel selection process in the Hotel Company of the Centro S.A.C - Huancayo. In conclusion we can say that for the implementation of planned changes through organizational development and that are effective in the organization, it is necessary to have adequate personnel to the business requirements that arise from a professionally applied selection process.

**Keywords: Organizational Development, Personnel Selection, change approach, change**

## INTRODUCCIÓN

La dinámica empresarial caracterizada por las nuevas y mayores exigencias del mercado entiéndanse como de los clientes, competidores actuales y potenciales, innovaciones tecnológicas políticas de estado regulatorias económicas, ambientales entre otros; obliga a los empresarios considerar al cambio como parte inherente de su existencia, y es entonces importante conocer cuáles son los elementos necesarios para lograr algún cambio parcial o total en la organización, de estos elementos hemos analizado que el trabajador tanto como los dueños y autoridades de las organizaciones se convierten en los agentes de cambio centrales para idear y ejecutar cualquier acción de cambio.

El turismo en la región central tiene amplio potencial porque cuenta con riqueza cultural, histórica, geográfica, gastronómica, y muchas fortalezas más, sin embargo la estrecha visión de los empresarios con escasos cambios en sus productos y servicios sumado a la indiferencia del estado en su rol promotor no permiten que el turismo también se convierta un sector gravitante que aporte significativamente al crecimiento de la región Junín. En el caso específico de la Compañía Hotelera del Centro SAC-Huancayo se observó una expansión geográfica tímida pero manteniendo el número de servicios y su la calidad de hace 25 años atrás, esta situación ha generado disminución de clientes e incrementado la insatisfacción de quienes aún confían en sus servicios. Algunos trabajadores con años de antigüedad y otros recientes señalan que son necesarios cambios en varios servicios que la empresa debe implementar, sin embargo sus voces no son escuchadas y no pueden insistir por temor a despidos o interpretaciones equivocadas por parte de los dueños del negocio y como consecuencia quitarles la confianza.

Los cambios obedecen a un proceso planeado, el desarrollo organizacional es un enfoque de cambio que permite a la organización implementar cambios eficaces de la mano de los

dueños, las autoridades y los trabajadores de la empresa cuidando el impacto en la moral de los empleados. Los ejecutores de las acciones que requieren cambio son los trabajadores y su calificación, habilidades, capacitación y actitud acompañas con las políticas adecuadas en la gestión de personal garantizan el éxito del cambio sin embargo la empresa materia de estudio no cuenta con proceso de selección de personal eficaz por esta razón este trabajo de investigación busca demostrar la relación directa y significativa que tiene el desarrollo organizacional con el proceso de selección de personal de la Compañía Hotelera del Centro SAC- Huancayo. Esta investigación comprende tres capítulos, el Capítulo I. Presenta el planteamiento y la formulación del problema, se describen los objetivos y se expresa la justificación metodológica y practica; la delimitación de la investigación, marco teórico sistematización y formulación del problema. En el Capítulo II se define la metodología de la investigación, tipo, nivel, diseño, población y muestra de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimiento de la recolección de datos, técnicas de procesamiento y análisis de datos y finalmente en el Capítulo III se expone los resultados, contrastación de hipótesis y discusión de resultados.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Descripción del Problema.

Huancayo es una ciudad caracterizada por su fuerza comercial-empresarial lo que permite a su ciudadanía sentirse orgullosa de su empuje y coraje para emprender en muchos sectores; por esto también es reconocida como la ciudad más progresista de la sierra del Perú. Hay sectores que podrían ayudar aún más a su desarrollo como lo es *el turismo*, contrariamente este sector aun no encuentra un norte por múltiples razones, estudios señalan que Huancayo podría mejorar su oferta turística innovando en la infraestructura turística, la oferta de servicios y entre otros aspectos de la mano con los empresarios y el impulso del estado; el estado representado por el gobierno central, los gobiernos regionales y provinciales así como el empresariado representado por los dueños y promotores de hoteles, restaurantes, agencias de viajes y artesanos, lamentablemente estos actores muy poco están haciendo para aprovechar las oportunidades actuales, tal como se ha evidenciado en la Compañía Hotelera del Centro S.A.C.

Esta compañía comprende los siguientes hoteles:

- 1. Hotel Presidente Huancayo:** Consta de 150 habitaciones, cochera con aforo de 15 vehículos y con 4 salones amplios.
- 2. Turismo Huancayo:** Tiene una arquitectura de estilo colonial, cuenta con 70 habitaciones, cochera amplia.
- 3. Hotel Presidente - Chanchamayo.** Un hotel acogedor, moderno y privado, con todas las comodidades para clientes exclusivos, lavandería, estacionamiento amplio y servicios a la habitación, salones para eventos y restaurante.
- 4. Hotel Presidente – Huancavelica.** Ubicado en la plaza principal de la ciudad de Huancavelica en edificio histórico, moderno y con todas las comodidades que un viajero internacional y amante de la cultura busca.

Como podemos, la empresa consta de cuatro hoteles; tres (3) en la región Junín y una (1) en Huancavelica, todos tiene la categoría certificada de tres estrellas a la fecha por las características y servicios que corresponden a la categoría.

La Compañía Hotelera del Centro S.A.C. es una empresa familiar cuyos propietarios son la familia Breña Cenzano, inicio sus actividades en la ciudad de Huancayo en la década del año 70, y se consolido por los años 80, 90, con el Hotel Turismo de Huancayo y el Hotel Presidente – Huancayo, en sus años de apogeo se posiciono por ser la única empresa con Hoteles TRES ESTRELLAS, este logro permitió a la empresa tener una participación de mercado importante en la región, luego por los años 98 al 2005 los propietarios decidieron expandirse hacia la selva central y la región Huancavelica.

A inicio del año 2000, empezaron los emprendimientos en el sector de servicios Hotelero en Huancayo y en toda la región, principalmente en la zona selva y hasta la fecha no se ha detenido a pesar de la desaceleración que estamos presenciando, entonces el incremento de la competencia y la sofisticación de las necesidades de los clientes está exigiendo que los operadores turísticos renueven sus servicios, infraestructura, elementos diferenciadores y así también cambien sus estrategias competitivas caso contrario están sentenciadas a ser relegadas en el mercado. Esta situación ha hecho efectos en la por la disminución de la cantidad de clientes quienes decidieron cambiar de opción e decidir por la competencia.

Los cambios más significativos desde hace 20 años que caracterizo a la empresa fue su expansión geográfica en número de dos hoteles, el Hotel Presidente-Chanchamayo y el hotel Presidente – Huancavelica, esto no ha sido suficiente para fidelizar e incrementar el número de clientes los últimos años y consideramos que los cambios son muy necesarios en un mercado tan competitivo como la región Junín. Los cambios planeados con una visión estratégica a largo plazo son indispensables para la empresa con el propósito de crecer y mantenerse en el mercado caso contrario la situación negativa para la empresa ha de persistir.

Es importante que los directivos de la empresa consideren seriamente realizar los cambios que se necesitan no solo en la infraestructura sino también en la oferta de sus servicios individuales y corporativos, en sus estrategias de marketing, en la gestión de procesos y equipos todos de la mano de la tecnología. Los propietarios confían en su *estilo conservador* de sus servicios como fortaleza por haber logrado un importante número de clientes leales hasta la fecha; pero



no es garantía que en el futuro incrementen clientes porque, las exigencias de las personas y empresas hoy son más sofisticadas, diversos, personalizados y buscan servicios de calidad, versátiles y ágiles que se adecuen rápidamente a sus necesidades.

La necesidad de cambio ha sido percibido por los trabajadores de la empresa quienes día a día tienen contacto directo con los clientes y sus necesidades sin embargo sus recomendaciones y sugerencias no han sido tomados en cuenta por los propietarios; ahora la pregunta es ¿Por qué las recomendaciones de los trabajadores no son tomados en cuenta? ¿Por qué cuando los trabajadores sugieren cambios en muchos aspectos de la empresa no se realizan?. Podrían existir muchas razones pero consideramos que las causas serían:

- Los trabajadores que expresan la necesidad de cambio son pocos, por esta razón el impacto de las recomendaciones hacia los propietarios es mínima.
- Existe una alta rotación de personal es decir pocos se involucran con la necesidad de cambio por temor al despido, porque han sido contratados de forma repentina por urgencia y su labor es temporal, por razones de contingencia y/o por recomendación o favores.
- La mayoría de trabajadores que laboran en la empresa son personas poco calificadas y han aprendido el oficio solo por la experiencia.
- Los puestos de trabajo que requiere la empresa han sido ocupados por personas recomendadas por conocidos de los propietarios, esta situación pone en una situación de “compromiso” a los trabajadores e inhibe su deseo de exigir cambios a los propietarios más aún si estos trabajadores

no tienen los conocimientos y capacitación de cómo se harían los cambios con claridad.

Se ha podido observar en la organización que unos de los cambios importantes es en relación a la forma que se brinda los servicios al cliente por parte de los trabajadores desde el servicio de recepción, servicio de alojamiento, servicio de limpieza, servicios de alimentos, servicios de lavandería, servicios complementarios de comunicación, entre otros.

Para ello necesitamos conocer cómo se gestiona el personal en la empresa, y tenemos los siguientes:

- En general no se realiza un proceso de selección de personal de forma profesional y científica.
- La empresa no cuenta con el Manual de Organización y Funciones ni algo relacionado, que permita conocer cuáles son los puestos y plazas que requieren para cubrir adecuadamente las distintas actividades que se realizan en cada uno de los hoteles que comprende la compañía.
- A través de entrevistas se ha podido conocer que existen puestos de trabajo como: coordinador de eventos, recepcionista, contador, asistente de contabilidad, cheff Manager, cocineros, limpieza y mantenimiento, pero muchos de estos puestos tienen pocas plazas y no cubren las necesidades y en algunas ocasiones se les sobrecarga de trabajo a los trabajadores existentes.

Damos a conocer las actividades que cumplen alguno de los puestos:

**Coordinador de eventos:** Analizar requerimientos que va a tener el evento contratado. Contratar de forma eficaz y eficiente todos los servicios que se requieran para el evento. Manejar la Operación de eventos y la logística.

**Recepcionista:** Formalizar las entradas y salidas de clientes, aportándoles la información necesaria para la óptima prestación del servicio. Gestionar las reservas con el fin de obtener el mayor índice de ocupación a la vez que se satisfaga las expectativas de los clientes. Formalizar la documentación y gestionar la información para remitirla posteriormente a los departamentos adecuados. Registrar, controlar y cobrar los servicios consumidos por los clientes. Registrar y controlar adecuadamente todo tipo de llamadas que mantengan los clientes con el resto del personal, mediante los medios disponibles para realizar una correcta facturación y control de la producción.

**Contador:** Es el encargado de llevar la contabilidad del hotel y de hacer los pagos de todos los impuestos a los que este sujeto este, así como proporcionar información contable, financiera, y los que sea requerida

**Limpieza:** Responsable del aseo y ubicación adecuada de las instalaciones, equipo y mobiliario, manteniéndolos en óptimas condiciones. Apoyo al área administrativa e Informar al área administrativa. Cuidar los bienes de los clientes. Como podemos observar los puestos que requiere la empresa no son muy complejos en cuanto a calificación académica sin embargo no justifica evitar la gestión profesional del personal y realizar un proceso de selección programático, esto no quiere decir que la intuición y la experiencia de los propietarios no son importantes pero un proceso de selección planificada permitiría conocer las debilidades y fortalezas del(los) candidato(s) al puesto y a partir de esta información la gerencia podría ubicar al postulante en el puestos que mejor

califica su perfil, así mismo conocer las necesidades de capacitación de este para un mejor desempeño; como consecuencia disminuiría la quejas de los clientes por el servicio inadecuado que recibe por parte de los trabajadores.

Uno de los aspectos para analizar en el postulante es su actitud hacia el cliente (buen trato, adecuada comunicación y amabilidad entre otros), su vocación de servicio y el dominio del idioma del inglés, pero no se considera al momento de contratar al personal, existe también muchas otras habilidades y elementos que se identificarían cuando se realice un proceso de selección de personal adecuado.

El diagnóstico realizado en los párrafos anteriores sobre la necesidad de cambios que requiere la empresa y la forma como se contrata al personal sin un proceso de selección profesional fueron materia de estudio de esta investigación, primero considerando que para que ocurran cambios *positivos y significativos* orientados al crecimiento sostenido de la empresa se requiere de agentes de cambios y los principales agentes debieran ser los propietarios, también se necesita la colaboración de los trabajadores con el liderazgo de las autoridades. Asimismo, la empresa debe reconocer que el cambio planeado y orientado hacia metas puntuales no es fácil y requiere de un compromiso decidido, esfuerzo denodado e inversiones, porque existe *fuerzas individuales y organizacionales* que impiden los cambios, entre las fuerzas individuales esta *la seguridad*, los trabajadores hacen lo que pueden o evitan hacer una labor mejor y diferente porque no se sienten comprometidos muchas veces como consecuencia de la inseguridad que le ofrece un subempleo o un empleo informal y el *factor económico*, ellos contrapesan su salario con las demandas de esfuerzo del puesto y un cambio siempre supone hacer algo nuevo con mayor esfuerzo entonces si el resultado es negativo al comparar su sueldo y el esfuerzo no apoyaran ningún cambio.

Asimismo entre las *fuerzas organizacionales* tenemos esta la *inercia estructural*, es decir que la organización ha logrado un modo de trabajo rutinario y no ve la necesidad de cambiar, hasta que se encuentre en una situación de crisis, esta situación se evidencia en la empresa materia de esta investigación.

Finalmente la empresa que desea implementar cambios planeados y eficaces debe buscar la forma adecuada de realizar este proceso, el Desarrollo organizacional es un enfoque para implantar cambios mejorando tanto la eficacia de la organización como el bienestar del trabajador, por ello el presente trabajo de investigación considera al talento humano un elemento importante que ayuda enormemente al cambio como pensador y ejecutor que posee la empresa. Sin embargo en la Compañía Hotelera del Centro carecen de personal que ayuden a impulsar los cambios, por lo expresado es este ítem buscamos la relación significativa entre el desarrollo organizacional y el proceso de selección del personal.

## **1.2 Formulación del Problema.**

### **1.2.1 Problema General.**

¿Qué relación existe entre el Desarrollo Organizacional y el Proceso de Selección de Personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C. - Huancayo 2017?

### **1.2.2 Problemas Específicos.**

1. ¿Qué relación existe entre la *cultura organizacional* y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C. - Huancayo 2017?

2. ¿Qué relación existe entre el *cambio organizacional* y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C. - Huancayo 2017?
3. ¿Qué relación existe entre el *aprendizaje organizacional* y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C. - Huancayo 2017?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar la relación del desarrollo organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C.– Huancayo 2017.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Determinar la relación entre **cultura organizacional** y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C.– Huancayo 2017
2. Determinar la relación entre el **cambio organizacional** y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C.– Huancayo 2017
3. Determinar la relación entre el **aprendizaje organizacional** y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C.– Huancayo 2017.

### **1.4 Justificación de la Investigación.**

#### **1.4.1 Justificación Teórica.**

La presente investigación ha permitido demostrar cómo se relaciona el desarrollo organizacional y el proceso de selección del personal para contribuir en otras investigaciones que consideren como antecedentes de estudio.

#### **1.4.2 Justificación Práctica.**

Propone alternativas o mecanismos como el fortalecimiento de capacidades, elección de personas adecuadas al perfil profesional, entrenamiento de personas así mantener el talento humano en Compañía Hotelera del Centro S.A.C.– Huancayo.

#### **1.4.3 Justificación Metodológica.**

En el presente trabajo se hizo uso del método científico y específicos, siendo una investigación descriptivo correlacional simple.

#### **1.4.4 Justificación Social.**

Este trabajo de investigación ayuda a la gestión de personal de la empresa y a la sociedad en general, para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

#### **1.4.5 Justificación de Conveniencia.**

El trabajo de investigación se realizó en la Compañía Hotelera del Centro S.A.C.– Huancayo, para lo cual se solicitó el permiso respectivo al Gerente General quien muy cordialmente acepto ya que es de gran interés contribuir al desarrollo del Hotel.

### **1.5 Delimitación de la Investigación**

#### **1.5.1 Delimitación Espacial.**

La presente investigación se desarrolló en la Provincia de Huancayo Departamento de Junín, ubicado en la zona centro del país, específicamente en

el Hotel Presidente en unos de los filiales de la Compañía Hotelera del Centro S.A.C.– Huancayo

### **1.5.2 Delimitación Temporal.**

La investigación se da inicio en los meses de octubre a diciembre del 2017 con el diagnóstico del problema encontrado lo cual apoyó para tomar la decisión y dar inicio al proyecto de investigación.

### **1. 5.3 Delimitación Conceptual o Temática.**

La investigación tomó en cuenta los diferentes autores quienes abordan teorías sobre el desarrollo organizacional y el proceso de selección de personal tal como Chiavenato en su libro de administración del 2007 y Robbins su libro de comportamiento organizacional del 2013.

## **1.6 Marco Teórico**

### **1.6.1 Antecedentes del Estudio**

#### **1.6.1.1 A Nivel Internacional.**

Reyes (2016), en su tesis titulada "*Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*" de la Universidad Rafael Landívar, tomando en cuenta las conclusiones:

Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, inclinándose así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad.



Los gerentes de los hoteles poseen un conjunto de habilidades gerenciales que les permiten enfrentar toda clase de dificultad que pueda surgir dentro de la empresa. Entre las que se pueden mencionar conocimiento y formación (conceptuales), capacidad de liderazgo, organización y comunicación (técnicas) y actitud para tratar y relacionarse con los colaboradores.

Para las empresas investigadas es de suma importancia el desarrollo organizacional ya que los gerentes necesitan hacer diagnósticos sobre la situación real de la empresa y de esta forma conocer los cambios que necesitan realizar.

De acuerdo a la investigación el desarrollo organizacional se beneficia porque los gerentes poseen las habilidades necesarias, lo que permite que el desarrollo sea eficiente y eficaz.

Delfin y Acosta (2016) en su trabajo de investigación realizado con el título *“Importancia y análisis del desarrollo empresarial”*, desarrollado en la Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México. Presenta las siguientes conclusiones:

El crecimiento económico es el objetivo de toda empresa lucrativa, y que este crecimiento sea sostenible debe ser la prioridad del empresario Pyme. Esta sostenibilidad se puede lograr con la sinergia de los diferentes conceptos que integran al desarrollo empresarial; y la cultura empresarial provee a todos los miembros de la organización de un sentido de identidad, por lo que el empresario debe definir claramente y ser congruente con ella.

En el caso de muchos países de Latinoamérica, el liderazgo en las organizaciones resulta complicado; para los empresarios implica adquirir y

desarrollar las competencias necesarias para poseer una visión del futuro y los valores que se requieren para poder enfrentar la complejidad, para gobernar organismos inteligentes y con una actitud de aprendizaje del entorno al que deben de responder.

De igual manera, la gestión el conocimiento representa un propulsor de procesos de innovación, que para la Pyme significa lograr su desarrollo empresarial. En investigaciones posteriores se presentará un análisis de las Pymes y las características de los empresarios productores veracruzanos como caso de estudio.

Cancinos (2015) con su trabajo de investigación *Selección de personal y desempeño laboral realizado en empresa industrial ingenio azucarero de la costa sur en México, donde se señala que las organizaciones modernas se enfocan en la efectividad de los procesos básicos en el área de recursos humanos, siendo parte de estos la selección de personal, que ayuda a predecir el desempeño laboral. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral, el estudio fue realizado en un ingenio azucarero ubicado en San Andrés Villa Seca Retalhuleu, con 36 colaboradores del área semi-administrativa, con menos de seis meses de haber sido contratados. La investigación realizada es de tipo cuasi experimental, los instrumentos utilizados fueron una escala de likert para establecer el nivel de efectividad del proceso de selección y una escala de satisfacción gráfica para el nivel de desempeño de los colaboradores. Se estableció que el nivel de efectividad del proceso de selección de personal es de 71.15%, y el nivel de desempeño de los colaboradores se encuentra en un rango aceptable. Estos resultados se*

establecen mediante el procedimiento estadístico de significación y fiabilidad de proporciones. Se presentan, interpretan y discuten los datos obtenidos, se determina la relación existente entre selección y desempeño laboral, se concluye que al mejorar el proceso de selección también aumentaría el nivel de desempeño de los colaboradores. Se recomienda utilizar técnicas en el proceso de selección para conocer la personalidad de los candidatos y se propone un programa de fortalecimiento con psicometría, entrevista profunda y aplicación de la evaluación de desempeño de manera periódica.

Silva (2014) quien presenta la tesis *“El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones”*, Universidad Militar Nueva Granada de Bogotá. Señala que el desarrollo organizacional es un enfoque para el manejo del cambio y estudia su impacto en la competitividad de las compañías. Siendo el objetivo de estudio el de asegurar la competitividad de las compañías que se enfrentan a grandes cambios estructurales mediante el Desarrollo empresarial, la Cultura Organizacional, la Gestión del Conocimiento y la Gestión del Cambio.

La autora de la investigación entre sus conclusiones menciona: La competencia ya no se desarrolla al interior de los países, cada vez más organizaciones se enfocan en ser competitivas a nivel internacional rompiendo de esta forma las barreras culturales y las del mercado, debido a ello una empresa que busca ser sostenible y desea perdurar en el tiempo se encuentra en la necesidad de penetrar nuevos mercados destacando su ventaja competitiva y para ello es primordial la aplicación del Desarrollo Organizacional , Gestión del Conocimiento, Gestión del Cambio y la generación de una Cultura

Organizacional enmarcados en el Direccionamiento Estratégico de la compañía como herramientas fundamentales para asegurar el cambio.

Así mismo en la actualidad el Desarrollo Organizacional no se utiliza muy a menudo debido a que este proceso toma bastante tiempo y en algunos casos implica altos costos, sin embargo se debe aprovechar la creciente necesidad de generar estrategias de cambio dinámicas que proporcionen a la empresa una visión más amplia y que consideren las posibles soluciones que se pueden dar para enfrentar las dificultades que implica el cambio organizacional, esto se puede realizar estableciendo modelos acordes a los requerimientos de la organización, teniendo en cuenta su entorno con el fin de promover los cambios de forma rápida y eficaz, por lo tanto al aplicar el Desarrollo Organizacional como herramienta administrativa se puede conocer la forma de incrementar la productividad, reducir el ausentismo, reducir costos y gerenciar las modificaciones en los elementos de las organizaciones, derivados de las influencias externas o internas lo cual obliga a los directivos a permanecer en una constante actitud de mejoramiento continuo ya que ello recae en la supervivencia y competitividad de las organizaciones.

#### **1.6.1.2 A Nivel Nacional.**

Dentro de los antecedentes nacionales han sido considerados las siguientes investigaciones:

Varela y Bedoya (2006) en su investigación titulada "*Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial Basado en Competencias*". Concluye diciendo: Es posible estructurar un modelo conceptual que facilite a diversas instituciones el

proceso de diseño de su modelo específico para la formación de sus nuevos empresarios, teniendo en cuenta las características específicas de su institución.

El modelo no intenta ser prescriptivo y no busca vender franquicias sino que busca ser descriptivo y que cada entidad aprenda al usarlo y al adaptarlo a su propio entorno.

Este aprendizaje debe ser continuado en el tiempo y permitirle a la entidad ser autónoma. El modelo es ajustable a los recursos de que se disponga en cada institución en cada momento de tiempo.

El modelo se basa en el desarrollo de competencias personales (CP) y competencias de conocimiento(CC) y busca generar un empresario integrado al contexto empresarial. El tipo y el nivel de desarrollo de cada competencia deben estar asociados a las fases de ejecución y ello de la extensión de las fases y los recursos requeridos.

El modelo presenta la posibilidad de tener etapas de formación y de evaluación y además posee mecanismos de retroalimentación. El modelo presenta la necesidad de desarrollar criterios de evaluación y de decisión.

El modelo plantea la necesidad de establecer mecanismos de seguimiento.

Inca (2015) en su tesis titulada “*Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2015*”. Realizado en el área de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, con el enfoque cuantitativo, diseño transaccional – correlacional.

El objetivo principal de la investigación es determinar la relación existente entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

Las dimensiones que se emplearon para la investigación son la selección de personal que tiene el objetivo de contratar a los más idóneos para el puesto de trabajo; así como la capacitación de personal, cada individuo necesita una actualización y adaptación a los cambios tecnológicos, además para la calidad de trabajo se debe adecuar los ambientes, para mejorar su desenvolvimiento profesional aplicando el trabajo en equipo para responder de manera eficaz a las necesidades del usuario.

Para la obtención de la información se aplicó una encuesta de opinión a 104, trabajadores administrativos entre hombres y mujeres, los cuales vienen laborando en la municipalidad; entre los meses de octubre y noviembre del año 2015. En relación al instrumento de recolección de datos; se aplicó un cuestionario para cada variable. El cuestionario de Gestión del Talento Humano estuvo compuesto por 12 ítems, con una amplitud de escala de Likert y el Desempeño Laboral, haciendo un total de 06 ítems. La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas; según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0,894, para el cuestionario de Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral por tanto son fiables y consistentes.

Se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, en el que se observa un valor de 0,819 lo que significa que existe una correlación positiva alta, y con respecto al valor de “sig.” se obtuvo un resultado de 0.000, que es menor a 0.05 (nivel de significancia), por ende, existe relación significativa entre la Gestión

del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

## **1.6.2. Bases Teóricas.**

### **1.6.2.1 Desarrollo Organizacional.**

Chiavenato (2009) Señala:

“El Desarrollo Organizacional busca transformar a las organizaciones mecanicistas a orgánicas, por medio del cambio organizacional, la modificación de la cultura también organizacional y la posibilidad de compartir sus objetivos y los objetivos individuales de los participantes. Así, el DO representa un esfuerzo integrado de cambio planeado que involucra al conjunto de la organización. El DO implica un proceso de tres etapas: recopilación de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención. Entre las técnicas de intervención del DO, las más importantes son: la retroalimentación (feedback) de datos, el desarrollo de equipos, las reuniones de confrontación, el entrenamiento de la sensibilidad y la consultoría de procedimientos. Los objetivos del DO son amplios y hacen que la organización camine del modelo XA en dirección al modelo YB.” (p.438)

Pinto (2012) menciona que: “El desarrollo organizacional se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno”. (p. 21)

Es importante señalar que el desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura y la estructura de la organización, se adecúa a las necesidades de la organización que la va a implementar, no es un mecanismo

que hay que seguir o llevar paso a paso, no es un sustituto de una administración que opera de manera ineficiente, sino que se implementa de acuerdo con las condiciones de la organización.

En varias organizaciones se utiliza el desarrollo organizacional para rediseñar las estructuras, en las que existirán nuevos valores, reglamentos y políticas para llevar a cabo los cambios.

Los beneficios obtenidos por el nuevo aprendizaje, es propiciar modificaciones en las conductas con el fin de obtener un aprovechamiento, y no sólo asimilar de memoria el nuevo aprendizaje, el cual es utilizado como una estrategia para modificar el comportamiento colectivo basado en un cambio planeado. Con el aprendizaje en la organización, se utilizan las técnicas del desarrollo organizacional, donde la empresa aprenda a aprender.

Bennis (1966) indica: que el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías e innovaciones, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio.

Ahora bien, el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una organización con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la organización.

### **Cambio Organizacional.**

“El cambio organizacional es pasar de un estado a otro. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, alteración, interrupción y



ruptura. Está por todas partes: organizaciones, ciudades, habilidades personales, productos y servicios.” (Chiavenato, 2009, p.411)

En las organizaciones los cambios ocurren a cada instante. En su exterior, los clientes cambian de preferencias y hábitos de compra, los proveedores modifican las características y los precios de las materias primas; los prestadores de servicios imponen diferentes condiciones y esquemas de trabajo; los competidores cambian de estrategia; los sindicatos demandan nuevas reivindicaciones; el gobierno reforma las leyes, y así interminablemente. Puertas adentro, las empresas necesitan modificar procesos de trabajo, renovar maquinaria y equipo, modificar las materias primas y mejorar las normas de calidad; además, las personas deben adquirir nuevos conocimientos y habilidades, deben desarrollar y mejorar productos y servicios, y perfeccionar estrategias. Todo esto tampoco termina. Así, toda organización está sujeta a numerosos factores externos e internos que cambian incesantemente.

El cambio ocupa un lugar muy importante en el estudio sobre la viabilidad de la organización. Cuando se hace correctamente, el cambio la prepara para seguir siendo viable y competitiva en un entorno cambiante e incierto. Este cambio constructivo garantiza nuevas condiciones que estimulan a la organización. Sin embargo, cuando se hace incorrectamente, el cambio puede destruir a una organización o hacerla inviable. En realidad, la muerte, la destrucción y el deterioro también son cambios. Para cambiar, una organización debe destruir lo viejo y obsoleto para sustituirlo por lo joven y nuevo.

**Agente del cambio.**

Robbins (2013) expresa: “el agente del cambio puede ser un directivo en DO; sin embargo, hay un énfasis intenso en la colaboración. A continuación se identifican brevemente los valores que subyacen en la mayor parte de esfuerzos para el DO.” (p.629)

### **Valores que subyacen al Desarrollo Organizacional**

1. Respetar a las personas. Los individuos son percibidos como seres responsables, conscientes y cuidadosos. Deben ser tratados con dignidad y respeto.
2. Confianza y apoyo. Una organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, apertura y un clima de apoyo.
3. Igualdad del poder. Las organizaciones eficaces quitan el énfasis en la autoridad y el control jerárquicos.
4. Confrontación. Los problemas no deben esconderse bajo la alfombra, sino que deben confrontarse abiertamente.
5. Participación. Entre más se involucren las personas afectadas por un cambio en las decisiones que lo rodean, más comprometidas estarán para implementar dichas decisiones.

### **Cultura organizacional.**

Robbins (2013) considera: “la cultura se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización.”(p. 551).

### Características de la Cultura Organizacional.

1. Innovación y aceptación del riesgo. Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. Orientación a los resultados. Grado en que la administración se encuentra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
4. Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
5. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
6. Agresividad. Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
7. Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status que en contraste con el crecimiento.
8. La cultura es un término descriptivo. La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia existe este concepto del de satisfacción en el trabajo.

### **Clima Organizacional.**

Al respecto Chiavenato(2009) afirma sobre clima organizacional: Se puede definir como un estado continuo de adaptación, en el cual no se busca

simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior. (p. 260)

Un clima organizacional provoca insatisfacción laboral cuando no se evidencia:

- El respeto entre los trabajadores y frente a las autoridades
- Sentirse valioso.
- Sentir avance en la carrera.
- Trabajar en un ambiente amigable, alegre y de aprobación.
- Sentimiento de confianza. Entre compañeros y autoridades.
- Autonomía en la forma de realización de la labor
- Participación en la visión y la estrategia de la organización.

### **Aprendizaje Organizacional.**

Chiavenato (2007) afirma: Una *organización de aprendizaje* es aquella que facilita el aprendizaje para todos sus miembros y que se transforma continuamente. (p. 431)

### **Disciplinas de una organización que aprende:**

El núcleo de la organización de aprendizaje se compone por cinco disciplinas, que constituyen programas de largo plazo para el desarrollo, el aprendizaje y la práctica organizacional, a saber:

1. Maestría personal: se entiende como el aumento de la habilidad para el desarrollo individual.
2. Modelos mentales: se entienden como datos internos que sirven de base para acciones y decisiones en el entorno laboral.
3. Visión compartida: significa crear un compromiso con los objetivos comunes del equipo de trabajo.

4. Aprendizaje en equipo: se refiere a la capacidad para desarrollar conocimiento y habilidades colectivas. Las aptitudes sociales y la habilidad para las relaciones interpersonales son importantes.
5. Pensamiento sistémico: representa una herramienta mental para lidiar con los procesos de cambio. Pensar globalmente o de manera holística; es decir, ver la totalidad.

#### **1.6.2.2. Selección de Personal**

Chiavenato (2009) expone que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal. (p. 312)

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posee respecto del cargo que genera la plaza vacante. La selección se basa principalmente en las especificaciones del puesto, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese puesto.

La selección del personal se considera como un proceso de comparación y de decisión, debido a que por una parte, encontramos el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, por otra parte, candidatos con diferencias personales en habilidades, conocimientos, aptitudes y capacidades, estos están en la competencia por el puesto.

La selección del personal se debe ver como un proceso de comparación, en el cual se tienen dos variables sometidas a comparación, estas variables son; las

exigencias del puesto, y las características personales de cada candidato que se presenta. La primera variable se obtiene por medio del perfil y descripción del puesto, y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección

Para explicar de una mejor manera la comparación que se mencionó con anterioridad, tenemos el siguiente ejemplo.

Sean “X” la primera variable (exigencias del puesto), “Y” la segunda se deduce (características personales del candidato).

Si X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo.

Si X y Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo.

Si X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo.

Posterior a establecer las comparaciones entre ambas variables, se obtienen candidatos viables, de estos se toman en cuenta los que se considere que cumplan con las exigencias del puesto y que deban ser postulados como candidatos para ocupar el cargo vacante.

El departamento de recursos humanos encargado del proceso de selección no puede imponer al solicitante del puesto, que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, el encargado de la selección debe limitar sus funciones a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que considere más idóneos para el cargo.

La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es suma responsabilidad del solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea.

### **El Proceso de Selección**

Alles (2006) Establece veinte pasos básicos e indispensables en la selección de personal exitoso, los cuales se presentan a continuación:

1. Necesidad de cubrir una plaza: Esta necesidad se genera al momento de que se le da de baja a algún colaborador, se descongela una plaza, o se generan plazas nuevas por crecimiento.
2. Solicitud de personal: Esta se registra por medio de la requisición de personal, esta normalmente la hace el jefe inmediato del departamento al cual pertenece la plaza vacante.
3. Revisión de la descripción del puesto: El encargado de recursos humanos revisa la descripción del puesto, para que en base a esta se pueda determinar la modalidad del proceso.
4. Recolección de información sobre el perfil requerido: Esta se obtiene por medio del descriptor del puesto.
5. Análisis sobre eventuales candidatos internos: Se analiza si se tienen candidatos para tomar en cuenta para un ascenso.
6. Decisión sobre si realizar un reclutamiento interno o externo: Esta decisión se toma en base al tipo de puesto que genere la vacante, y se toma en cuenta también el mercado laboral.

7. Definir las fuentes de reclutamiento: Esto se define de acuerdo al tipo de puesto vacante, y se plantea una estrategia para saber qué tipo de personal se desea atraer.
8. Recepción de papelerías de candidatos: Se reciben todas las papelerías de los posibles candidatos, y se realiza un primer filtro para saber si cubren o no el perfil.
9. Primera revisión de antecedentes: Se revisan en las papelerías los antecedentes de los candidatos, para ver aspectos delincuenciales y judiciales, como también se revisan las papelerías para conocer la educación y experiencia laboral de los candidatos.
10. Entrevistas (1 o 2 rondas): Esto varía de acuerdo a la empresa, lo ideal son dos entrevistas, una por parte de recursos humanos y la otra por parte del jefe inmediato del puesto vacante.
11. Evaluaciones específicas y psicológicas: Se aplican evaluaciones técnicas para conocer conocimientos, competencias y habilidades, como pruebas psicométricas, en las que se pretende conocer personalidad, valores, inteligencia.
12. Formación de candidaturas: Se califican las pruebas, se analizan los resultados de las entrevistas y se forman a los primeros tres candidatos.
13. Confección de informes sobre finalistas: Se realizan los informes con los resultados de las pruebas y las entrevistas de los finalistas del proceso de selección.
14. Presentación de finalistas al cliente interno: Se le presentan los informes de los primeros tres candidatos al jefe inmediato del puesto y al gerente general, para que ellos tomen la decisión final.



15. Selección del finalista por el cliente interno: El jefe inmediato basándose en los informes recibidos por parte de recursos humanos, toma la decisión del mejor candidato para el puesto.
16. Negociación: Se realiza una negociación entre el candidato electo y la empresa, esta negociación la realiza el departamento de recursos humanos, para saber si el candidato acepta o rechaza las condiciones del puesto.
17. Oferta de trabajo presentada por escrito: Se le presenta al candidato una oferta de trabajo en el que se determina el horario de trabajo, y el salario mensual, si existiesen otras condiciones que se considere prudente colocar, se debe detallar en la oferta de trabajo.
18. Comunicación del proceso a postulantes que quedan fuera de la selección: Se les comunica a los candidatos que no sobresalieron en el proceso, para que estos conozcan que el proceso ha finalizado y que en dicha oportunidad sus resultados no fueron satisfactorios, se les agradece por participar y por interesarse en la empresa.
19. Proceso de admisión: En este proceso se le explica al colaborador de recién ingreso las que serán sus funciones específicas, se le hace entrega de equipo, uniformes y todos los implementos necesarios para la realización de sus labores.
20. Inducción del personal: Se le capacita al personal sobre los aspectos principales de la empresa, de su puesto de trabajo, y del departamento al que pertenece, al empleado se le permiten dos meses para completar el proceso de selección.

Robbins (2009), señala que: “la decisión más importante de recursos humanos (RH) es la contratación del personal adecuado. ¿Cómo se determina cuáles son los candidatos idóneos? A través de un proceso de selección de personal eficaz,

cuyo objetivo consiste en identificar a las personas correctas al comparar las características individuales (habilidad, experiencia, etcétera) con los requisitos del puesto.” (p. 544)

### **Fases de la selección de personal**

El modelo del proceso de selección de personal en las organizaciones consta de tres fases la selección inicial, la selección sustantiva y la selección contingente.

Cuando la administración no lleva a cabo una selección adecuada, resultan perjudicados tanto el desempeño como la satisfacción del trabajador, existen muchos aspirantes para casi cualquier empleo vacante. Por eso, ahora más que nunca, es importante asegurarse de que la organización cuente con un método eficaz para separar a los candidatos más calificados de la gran masa de aspirantes.

#### **Selección inicial**

Los instrumentos para la selección inicial constituyen la primera información que los aspirantes presentan, y se utiliza para eliminar de la lista a algunos candidatos y decidir si un aspirante cumple con los requisitos básicos para un puesto. Los formatos de solicitud (incluyendo las cartas de recomendación) son las primeras herramientas de selección. La comprobación de los antecedentes puede ser una herramienta de selección inicial, o bien, una herramienta para la selección contingente, dependiendo de cómo la utilice la organización. Algunas empresas prefieren comprobar los antecedentes de un aspirante desde el principio. Otras, en cambio, esperan hasta que el candidato ya está casi listo para ser contratado, luego todo lo demás.

**Formatos de solicitud.** La información incluida en un formato de solicitud, en sí misma, no es muy útil para predecir el desempeño. Sin embargo, es un buen filtro inicial. Por ejemplo, no tiene sentido perder el tiempo en entrevistar a un candidato para un puesto de enfermería si este no cuenta con los requisitos indispensables (formación académica, certificación, experiencia). Muchas organizaciones alientan a los aspirantes a que llenen una solicitud en línea. Solo toma unos cuantos minutos y el formato se puede enviar a las personas responsables de tomar la decisión de contratación. La mayoría de las

corporaciones importantes tienen una página de carrera en su sitio Web, donde los empleados potenciales pueden buscar un puesto disponible según su ubicación o tipo de trabajo, y luego llenar la solicitud en línea.

Los gerentes deben ser cuidadosos con las preguntas que incluyen en las solicitudes. Desde luego, preguntas sobre raza, género y nacionalidad no están permitidas, tampoco está permitido preguntar sobre sentencias o arrestos previos, a menos que la respuesta se relacione con el trabajo.

**Verificación de antecedentes.** Más de 80 por ciento de las empresas comprueban las referencias de los aspirantes en algún momento del proceso de contratación. La razón es evidente: quieren saber cómo se desempeñó el candidato en trabajos anteriores y si sus antiguos empleadores recomendarían su contratación. El problema es que los ex empleadores rara vez brindan información útil. De hecho, casi dos terceras partes de ellos se niegan a dar referencias detalladas sobre los candidatos, porque temen ser demandados si dicen algo malo sobre un ex trabajador. Aunque con frecuencia esta preocupación es infundada (los empleadores están seguros en la medida en que se refieran a hechos documentados, y varias entidades de Estados Unidos han aprobado leyes que protegen la información verídica proporcionada en las verificaciones de antecedentes), en nuestra sociedad tan litigante las empresas van a lo seguro. El resultado es una paradoja: la mayoría de los empleadores quieren información de referencia, pero solo unos cuantos la proporcionan.

**Las cartas de recomendación** también sirven para verificar los antecedentes, aunque no son tan útiles como parecen. Los candidatos seleccionan a las personas que hablarán bien de ellos, de ahí que casi todas sean positivas. Al final, los lectores de las cartas las ignoran o leen “entre líneas” para tratar de encontrar en ellas un significado oculto.

Muchos empleadores ahora buscan candidatos en línea por medio de una búsqueda general en Internet o una búsqueda enfocada en los sitios de redes sociales.

La legalidad de esta práctica se ha puesto en duda, pero es un hecho que muchos empleadores realizan una búsqueda electrónica para verificar si los candidatos tienen un historial que los convierta en una mala opción para el puesto. En el caso de algunos empleados potenciales, una fotografía vergonzosa o incriminadora publicada en Facebook podría afectar su búsqueda de trabajo.

Por último, algunos empleadores revisan el historial de crédito o los antecedentes penales de los candidatos a un puesto. Por ejemplo, es probable que un banco que necesita contratar cajeros quiera conocer el historial de crédito y los antecedentes penales de un aspirante. Además de las instituciones bancadas, otro tipo de empleadores también acostumbran revisar el historial crediticio.

La oferta de trabajo que recibió Kevin Palmer por parte de una compañía administradora de inmuebles se evaporó después de que esta revisó su historial de crédito y encontró una declaración de bancarrota en su pasado. A pesar de esa tendencia, debido a la naturaleza invasiva de tales revisiones, las empresas deben asegurarse de que realmente son necesarias. Sin embargo, para complicar aún más la situación, el hecho de no llevar a cabo una revisión de antecedentes podría tener un costo legal. Por ejemplo una empresa de Texas no revisó los antecedentes penales de un trabajador que posteriormente violó a una residente del asilo, por esta razón la justicia de Texas concedió a la parte acusadora la suma de \$1.1 millones porque concluyó que la compañía había sido negligente al no haber revisado los antecedentes de conducta del empleado.

## **Selección sustantiva**

Si un candidato pasa los filtros iniciales, continúa con los métodos de selección sustantiva, los cuales son la parte medular del proceso de selección e incluyen las pruebas escritas, las pruebas de desempeño y las entrevistas.

**Pruebas escritas.** Las pruebas escritas gozaron de gran aceptación durante mucho tiempo como herramientas de selección (se les conoce como “pruebas de lápiz y papel”, aunque en la actualidad la gran mayoría de ellas están disponibles en línea), pero su uso disminuyó entre finales de la década de 1960 y mediados de la de 1980, en especial en Estados Unidos. Con frecuencia se les considero discriminatorias, y muchas organizaciones creían que no tenían mucha relación con el trabajo. No obstante, en los últimos 20 años se ha visto el resurgimiento de su uso, y en la actualidad más del 60 por ciento de todas las organizaciones estadounidenses y la mayoría de las empresas *Fortune* 1000 utilizan algún tipo de prueba para el empleo. Los directivos reconocen que las pruebas validas pueden ayudar a predecir quien tendrá éxito en el trabajo. Sin embargo, los candidatos tienden a considerar que las pruebas escritas son menos válidas y menos justas que las entrevistas o las pruebas de desempeño. Algunas de las pruebas más utilizadas son:

1. las pruebas de inteligencia o habilidades cognoscitivas
2. las pruebas de personalidad
3. las pruebas de honestidad
4. los inventarios de intereses.

*Las pruebas de habilidades intelectuales*, de habilidades espaciales y mecánicas, de precisión perceptual y de habilidad motriz, desde hace mucho tiempo, *han demostrado ser índices de pronóstico válidos para muchas organizaciones con puestos altamente especializados, semiespecializados y no calificados*. Las pruebas de inteligencia han demostrado ser especialmente útiles para predecir el desempeño en puestos que incluyen tareas de alta complejidad cognoscitiva. Muchos expertos afirman que las pruebas de inteligencia son la *mejor medida única de selección* para distintos puestos, y que en los países de la Unión Europea (UE) son al menos tan válidas como en Estados Unidos.

Las pruebas de personalidad son poco costosas y fáciles de aplicar; y en la última década se incrementó su uso. Los rasgos que predicen mejor el desempeño laboral *son la meticulosidad* y un autoconcepto positivo. Esto tiene sentido, ya que las personas escrupulosas suelen estar motivadas y ser confiables, y las que son positivas están orientadas al logro y son perseverantes. Sin embargo, existe la preocupación de que los aspirantes falseen las respuestas, ya que es muy fácil que aseguren ser muy trabajadores, estar motivados y ser confiables cuando se les cuestiona en un proceso de solicitud de empleo. Dos revisiones de estudios que comparan los rasgos de personalidad autorreportados con los rasgos de personalidad observados revelaron que las evaluaciones de un observador predicen mejor el desempeño laboral y otras conductas. Así, los empleadores podrían considerar solicitar a los ex empleadores de un candidato un informe sobre la personalidad de este, como parte del proceso de selección.

*Las pruebas de honestidad* cobran importancia a medida que los problemas relacionados con la ética aumentan en las organizaciones. Se trata de pruebas de lápiz y papel que miden factores como *la confiabilidad, el esmero, la*

*responsabilidad y la honradez*. Estas pruebas han demostrado tener un gran poder para predecir las calificaciones de supervisión sobre el desempeño laboral, así como los robos, los problemas de disciplina y el ausentismo excesivo.

**Pruebas de simulación del desempeño.** ¿Qué mejor forma de saber si los candidatos son capaces de realizar un trabajo que pedirles que lo hagan? Esa es precisamente la lógica de las pruebas de simulación del desempeño. Aunque son más complicadas de desarrollar y más difíciles de aplicar que las pruebas escritas, las pruebas de simulación del desempeño tienen mayor *validez aparente* (es decir, los aspirantes tienden a considerar que sus resultados son precisos) y su uso va en aumento. Las tres más conocidas son:

- Las pruebas de muestras de trabajo
- Las pruebas en centros de evaluación
- Las pruebas de juicio situacional.

Las pruebas de muestras de trabajo son simulaciones prácticas de una parte o de todo el trabajo que los aspirantes deben realizar en puestos de rutina. Cada elemento de la muestra de trabajo se asocia con un elemento de desempeño del puesto con la finalidad de medir los conocimientos, las destrezas y las habilidades de los aspirantes, con mayor validez que las pruebas de personalidad y escritas de habilidades. Las muestras de trabajo se usan mucho en la contratación de trabajadores calificados, como soldadores, maquinistas, carpinteros y electricistas.

Normalmente, se da un tiempo limitado a los candidatos a puestos de producción para que realicen diversas tareas comunes en una línea de montaje simulada, diseñada especialmente para tal propósito.

En los centros de evaluación se aplica un conjunto más elaborado de pruebas de simulación del desempeño, diseñadas de manera específica para evaluar el potencial directivo de un candidato. En dichas pruebas, ejecutivos de línea, supervisores y psicólogos capacitados evalúan a los candidatos mientras estos participan durante un día o más en ejercicios que simulan problemas reales como los que tendrían que enfrentar en el trabajo. Por ejemplo, tal vez se pida a un candidato que interprete el papel de un gerente que debe decidir cómo responder a diez memorandos en su bandeja de entrada en un periodo de dos horas.

Las *pruebas de juicio situacional* se han empezado a utilizar en muchas organizaciones para reducir los costos de las simulaciones de trabajo, son pruebas en las que se pregunta a los aspirantes la forma en que se desempeñarían en diversas situaciones laborales, y después se comparan sus respuestas con las de individuos con un alto desempeño. Un estudio que comparó pruebas de juicio situacional con centros de evaluación encontró que estos últimos eran más útiles para predecir el desempeño laboral, aunque la diferencia no fue muy notable. A final de cuentas, el bajo costo de la prueba de juicio situacional la convierte en una mejor opción para algunas organizaciones, en comparación con una muestra de trabajo más elaborada o un centro de evaluación.

**Entrevistas.** De todas las herramientas de selección que utilizan organizaciones de todo el mundo para elegir a los candidatos, la entrevista sigue siendo la más común. Además, por lo general, tiene una influencia desproporcionada en la decisión de selección. La dependencia excesiva en las entrevistas suele ser problemática, ya que existen muchas evidencias de que las técnicas de administración de la impresión, como la promoción personal, tienen un fuerte



efecto sobre las preferencias del entrevistador, aun cuando no estén relacionadas con el puesto. Por el contrario, el candidato que no tiene un buen desempeño en la entrevista de empleo tiene mayores probabilidades de ser eliminado del grupo de aspirantes, sin importar su experiencia, las calificaciones que obtuvo en las pruebas o las cartas de recomendación.

Estos hallazgos son importantes debido a la naturaleza típica de la entrevista. A pesar de que es muy frecuente utilizar la entrevista no estructurada —de corta duración, casual y consistente en preguntas al azar—, no es una herramienta muy eficaz de selección de personal. Los datos reunidos con tales entrevistas suelen estar sesgados y no es raro que se relacionen muy poco con el desempeño futuro en el puesto. Sin embargo, los gerentes son renuentes a emplear *entrevistas estructuradas* en lugar de hacer sus preguntas favoritas como “si usted fuera un animal, cuál sería y por qué?” Sin una estructura, los entrevistadores tienden a favorecer a los aspirantes que comparten sus actitudes, suelen asignar un peso indebido a la información relativa, y permiten que el orden en que entrevistan a los aspirantes afecte sus evaluaciones. Para reducir este tipo de sesgos e incrementar la validez de las entrevistas, los gerentes deberían adoptar un conjunto específico de preguntas, un método uniforme para recabar la información y un sistema estandarizado para calificar los aspirantes.

Capacitar a los entrevistadores para que se concentren en dimensiones específicas del desempeño laboral, permitir que practiquen la evaluación de ejemplos de candidatos y darles retroalimentación sobre su enfoque en las características que son relevantes para el puesto son tácticas que mejoran de manera significativa la precisión de sus evaluaciones. La eficacia de las entrevistas también mejora cuando las empresas utilizan entrevistas

conductuales estructuradas, tal vez porque dichas evaluaciones están menos influidas por los prejuicios del entrevistador. En ellas, los aspirantes deben describir la forma en que manejaron situaciones y problemas específicos en empleos anteriores, con base en el supuesto de que el comportamiento previo es la mejor forma de predecir la conducta futura. Las entrevistas de panel también reducen la influencia de los sesgos individuales y tienen mayor validez.

En la práctica, la mayoría de organizaciones no solo utilizan las entrevistas como una herramienta para *predecir el desempeño también utilizan la entrevista para evaluar el ajuste del candidato con la organización*. Por lo tanto, además de evaluar habilidades específicas, relacionadas con el puesto, los gerentes también buscan características de personalidad y valores personales para contratar a los individuos que armonicen con la cultura e imagen de la organización.

### **Selección contingente**

Si los aspirantes aprueban los métodos de selección sustantivos, entonces están listos para ser contratados, dependiendo de una evaluación final. Un método contingente muy común es una prueba para detección de drogas. Las pruebas para la detección de drogas generan controversia. Muchos aspirantes piensan que es injusto o invasivo que los sometan a ellas sin que haya una sospecha razonable, y consideran que se les debería evaluar con respecto a los factores del desempeño laboral y no en decisiones del estilo de vida que podrían carecer de relevancia.

Por otro lado, las empresas podrían argumentar que el consumo y el abuso de drogas resultan sumamente costosos, no sólo en términos económicos sino

también en términos de la seguridad del personal. Además, los empleadores tienen a la ley de su lado. La Suprema Corte estadounidense concluyó que las pruebas de detección de drogas son procedimientos de selección de personal con una “invasión mínima” que no violan los derechos individuales.

Según la Ley para los Estadounidenses con Discapacidades, las empresas no pueden exigir que los candidatos aprueben un examen médico antes de hacerles una oferta de empleo. Sin embargo, tienen permitido realizar exámenes médicos *después* de hacer una oferta, para determinar si el aspirante es capaz física o mentalmente de realizar el trabajo. En ocasiones, los empleadores también utilizan exámenes médicos para determinar la forma de asignar el trabajo a los empleados con discapacidades. En el caso de los puestos que exigen la exposición a fuertes demandas físicas o psicológicas, como los controladores de tráfico aéreo o los bomberos, los exámenes médicos constituyen sin duda un indicador importante de las capacidades para el desempeño

Ventura y Delgado (2012) exponen: dentro de la selección de personal, ya sea en una empresa grande, pequeña o mediana, de una manera universal por su funcionalidad y validez; el proceso de selección utiliza las *técnicas* que se describirán a continuación, Cada empresa personaliza el proceso de acuerdo a sus necesidades, pero los pasos son básicamente los mismos.

a) Pruebas psicotécnicas: Comúnmente se les da la denominación de test. Existen muchos tipos entre estos, de personalidad, de inteligencia, y para evaluar las diversas aptitudes como son, razonamiento verbal, razonamiento numérico, resistencia, concentración, conocimientos, entre otros.

b) Pruebas profesionales de habilidades: Estas pruebas se relacionan con el puesto de trabajo que se tiene vacante, el objetivo de la aplicación de las mismas es medir el nivel de capacidad profesional del candidato para el puesto de trabajo determinado. Estas pruebas básicamente son ejercicios prácticos, en los que se simulan actividades concretas que la persona debería realizar en caso de ser contratada por la empresa.

c) Pruebas situacionales: En estas pruebas se debe evaluar como principal aspecto la conducta de los candidatos, que se someten a supuestas experiencias que están relacionadas con el perfil del puesto vacante, para realizar este tipo de pruebas se debe tener un número considerable de candidatos, aproximadamente se puede realizar desde 6 a 15 candidatos, en la que todos los candidatos se someten a la misma prueba y se evalúa el candidato que reacciona de la mejor manera ante una misma situación. Las más frecuentes son; La interacción grupal, el método in básquet y el role playing.

- Interacción grupal: Esta consiste en que los candidatos se reúnan en torno a una mesa redonda, o un ambiente que sea propicio para el diálogo, posteriormente se les plantea a los candidatos un tema relacionado al puesto de trabajo en el que ellos deben debatir y discutir abiertamente sobre el tema, mientras un examinador o varios examinadores evalúan y estudian a cada uno de los candidatos.
- Método in Basket: Consiste en un ejercicio individual que simula el puesto de trabajo que ocuparía el candidato en caso de ser aceptado. Normalmente se realiza con la entrega de tareas que debe realizar, pidiéndole que ordene y seleccione las acciones se debe prestar atención a su importancia.

- Role playing: Esta prueba consiste en asignar un rol a cada candidato, para que este lo desempeñe, exponga y defienda ante el grupo de los otros candidatos, estos roles deben estar relacionados con el puesto de trabajo vacante dentro de la empresa. Este método es sumamente efectivo en el caso de selecciones múltiples en las que se tienen varios puestos vacantes, ya que se observa la aptitud de cada candidato para el puesto.

d) Verificación de referencias laborales y personales: Esta verificación se realiza en el proceso de selección, con el fin de asegurar que la contratación que está a punto de realizarse tenga un resultado exitoso.

Generalmente se realiza por medio de una llamada telefónica, primero se llama las últimas tres empresas en las que el candidato ha laborado, en estas llamadas se solicitan datos estrictamente relacionados al comportamiento del candidato dentro de la empresa, se verifica el salario como también el crecimiento profesional y el motivo de salida del candidato. Posteriormente se procede a investigar las referencias personales, estas también se realizan regularmente por medio de una llamada telefónica a las personas que han extendido cartas de recomendación, o las personas que el candidato ha colocado en su hoja de vida, estas tienen el fin de averiguar datos familiares, socioeconómicos, y de actitud del candidato.

e) La entrevista de personal: Es en la que se fundamenta en un 50% la decisión de contratar, por lo mismo esta se considera pesar de ser la última prueba del proceso de selección, es la más importante, entre sus finalidades se puede mencionar; Constatar y ampliar información sobre el curriculum vitae,

obtener información sobre la personalidad del postulante y sus motivaciones, determinar si es adecuado para la empresa y para el puesto de trabajo, como también esta entrevista es un encuentro clave en el que se le debe informar al candidato sobre las condiciones de trabajo.

### **Psicometría en el Proceso de Selección**

Castillo (2006) refiere que la psicometría en el proceso de selección ocupa un lugar muy importante, para explicar de una mejor manera, da una definición de las pruebas en el proceso de selección.

Las pruebas o test de selección son un conjunto estandarizado especialmente para poder medir las aptitudes, características, actitudes y capacidades personales, estas se establecen en medidas y perfiles que brindan las pruebas psicométricas. Las pruebas pueden ser escritas, manipulación, verbales o numéricas.

En el mercado existen diversas pruebas para medir diferentes rasgos. Sin embargo nadie puede decir si alguna prueba determinada funciona o no en una situación dada, a menos que realice un estudio imparcial de investigación y base sus conclusiones en la ponderación cuidadosa de todas las evidencias.

La mayoría de las pruebas se pueden clasificar en, pruebas de inteligencia y psicológicas. A continuación se verá con detalle cada una de ellas.

#### a) Pruebas de inteligencia:

Estas pruebas miden principalmente la capacidad de los candidatos para razonar lógicamente ante diferentes modalidades de pensamiento lógico, a diferencia de las pruebas de desempeño que miden algunos rasgos intelectuales

específicos, las pruebas de inteligencia permiten medir la capacidad intelectual en términos amplios. Estas pruebas normalmente son consideradas como predictoras del desempeño, ya que se considera que de acuerdo al razonamiento lógico se puede predecir el desempeño eficaz en el puesto de trabajo. Sin embargo en sus inicios estas pruebas se fueron útiles únicamente para obtener un dato numérico de la capacidad intelectual de las personas.

b) Pruebas psicológicas o de personalidad:

Estas pruebas miden rasgos característicos del comportamiento de un individuo, estas pruebas se seleccionan e acuerdo a los rasgos que a la empresa le interesa conocer del candidato, esto basándose en el perfil del puesto y en la requisición del personal, entre los principales rasgos que estas pruebas tienen la capacidad de medir se pueden mencionar las siguientes, temperamento, motivaciones, preferencias vocacionales, hábitos y actitudes.

Anteriormente las empresas solían considerar estas pruebas innecesarias, debido a que se creía que las pruebas de inteligencia miden lo que una persona puede lograr y por lo mismo se les daba mayor importancia a las pruebas de inteligencia. En la actualidad estas pruebas de personalidad han tomado mayor importancia, debido a que se ha comprobado que la inteligencia de un individuo no es un arma de trabajo si no se combina con la personalidad adecuada para cada puesto. Se considera que una personalidad adecuada indicará un desempeño eficaz.

Estas pruebas son utilizadas de la misma manera, para conocer si el candidato es capaz de adaptarse al ambiente laboral, como también a las políticas, cultura y normas de la organización.

## **La Entrevista**

Llanos (2005) expone que la entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado), debidamente planeada con un objetivo determinado con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos; fuente, transmisor, canal, instrumento para descifrar y destino, es decir el entrevistador y el entrevistado ambos dependen de la dirección de la comunicación.

Durante la entrevista el lenguaje debe ser acorde con el nivel escolar y cultural del candidato. Utilizar un lenguaje de alto nivel con alguien que no lo entienda puede causar angustia y retraimiento; en cambio, el mismo tipo de lenguaje verbalizado hacia una persona preparada con estudios de posgrado y poseedora de una amplia cultura puede conducirlo a una actitud defensiva o a percibir la situación como un desafío. Hacer uso de un lenguaje relajado con un joven puede despertar sentimientos de desvalorización hacia el entrevistador y por tanto, la pérdida de respeto hacia su figura, pero un lenguaje formal puede desorientarlo y por consiguiente mantenerlo a la defensiva. En general, el lenguaje que se utilice deberá ser sencillo, claro y directo en cuanto a las peticiones que plantee el entrevistador, sin olvidar que el respeto y la sencillez son importantes.

A partir de la entrevista con el aspirante al puesto, se obtiene información referente a su estilo de vida. Por medio de sus respuestas se analizan aspectos



como la comunicación no verbal, actitudes, tono de voz, titubeos, recurrencia hacia algún tema, movimientos corporales, gesticulación tono e intención de la voz, cambios de rubor, omisiones, olvidos, silencios; por ello, se ha definido la entrevista como una técnica que permite conocer los conflictos, síntomas y dificultades que aquejan al individuo.

#### A. Preguntas en la entrevista:

Llanos (2005) presenta una clasificación de las preguntas en las entrevistas de trabajo, la misma es representada a continuación.

Tipo _ pregunta	Importancia	Ejemplo
Abierta	Otorga facilidad y responsabilidad al candidato.	¿Podría hablarme sobre su experiencia en la empresa X?
Facilitadora	Alienta el flujo de la conversación del candidato.	¿Me imagino que usted se sintió como si...?
Aclaratoria	Alienta la claridad y profundización.	¿Podría hablarme un poco más al respecto?
Confrontadora	Desafía las inconsistencias y las contradicciones.	Usted dijo anteriormente que...
Directa	Logrado el rapport, el candidato asume la responsabilidad de la conversación.	¿Qué le dijo a su padre en el momento que criticó la decisión que usted tomó?

#### B. Sistema de entrevistas en el proceso de selección:

El éxito de un proceso de selección se encuentra principalmente en las técnicas de la entrevista, por lo que se considera que una sola entrevista de selección no es suficiente para obtener todos los datos que a la empresa le interesan del candidato, por lo tanto se establece un sistema de entrevistas en el proceso de selección, cada entrevista con una finalidad específica para el proceso.

### B.1. Entrevista preliminar:

Esta pretende ser un primer filtro de los candidatos que se presentan; permite tener una impresión general del candidato y de igual forma da al aspirante una impresión general de la organización. En esta entrevista el entrevistador se informa si el candidato cumple con los requisitos básicos y estrictamente necesarios como características físicas, experiencia, aspiraciones económicas, escolaridad, cercanía o lejanía de la vivienda y el lugar de trabajo, entre otras. En esta entrevista se le comunica al candidato los aspectos generales del puesto.

### B.2. Entrevista de análisis:

Esta es uno de los elementos centrales del proceso de selección, esta se compone por; Preparación, apertura, rapport y cierre.

### B.3. Entrevista final

Es posible que, una vez cumplidos los objetivos de las entrevistas anteriores, se determinen dos o tres candidatos aptos para el puesto, en esta entrevista se pretenden lograr la aceptación o rechazo del jefe inmediato del puesto vacante, ante los candidatos que continúan en el proceso.

## C. Tipos de entrevista:

La entrevista cuenta con diferentes tipologías, éstas se categorizan de acuerdo a la estructura de la misma, a continuación se definen los tipos de entrevista.

### C.1. Entrevista estructurada:

Esta se lleva a cabo mediante un formato previamente establecido, pues existe un límite de tiempo. Regularmente se utiliza como guía estructural la solicitud de empleo, o el curriculum Vitae. Para la realización de esta entrevista es necesario evaluar previamente los aspectos del candidato que más le interesan a la empresa contratante, hacer énfasis en dichos aspectos, y profundizar en ellos.

Se realizan preguntas cerradas y abiertas, estas se estructuran previo a realizar la entrevista; para la realización de esta entrevista, es necesario que el entrevistador lleve un control de las respuestas que el candidato brinda, por lo que se recomienda que lleve anotaciones, y que al momento de finalizar la entrevista, pase en limpio los aspectos que desea resaltar de la entrevista realizada.

#### C.2. Entrevista no Estructurada

Esta es una entrevista en la que se acentúa el acercamiento con el candidato y el entrevistado. Se utilizan preguntas abiertas que la entrevistada contesta con facilidad y libertad.

#### C.3. Entrevista mixta

Durante este tipo de entrevista se plantean preguntas abiertas como también cerradas. En general la mayoría de entrevistas de selección son mixtas, ya que se plantean preguntas abiertas, y en algunas ocasiones otras se dirigen hacia un aspecto particular de la vida del candidato.

### **1.6.3 Definición de Conceptos**

**Desarrollo.** La palabra desarrollo es visto como sinónimo de evolución y se refiere al proceso de cambio y crecimiento relacionado con una situación, individuo u objeto determinado. Al hablar de desarrollo podemos referirnos a diferentes aspectos: al desarrollo humano, desarrollo económico, o desarrollo sostenible. Por lo que se analizará cada uno de ellos a fin de poder entender de qué tratan.

**Organización.** La organización, como función administrativa se refiere al proceso que da lugar a la creación, ordenación, implementación y puesta en operación de una unidad social, sea de producción, educativa, financiera, hospitalaria, etc. Como afirma Juan Antonio Pérez López: "es claro que cualquier empresa es una organización humana. Dentro de las organizaciones humanas constituye una especie o tipo concreto de organización cuyo objeto es el de producir y distribuir riqueza"... "Para que exista organización no basta con el conjunto de personas, ni siquiera es suficiente que todas aquellas tengan un propósito común: lo verdaderamente decisivo es que esas personas se organicen coordinen su actividad - ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todos que les interesa alcanzar.

[http://www.biblioteca.udep.edu.pe/BibVirUDEP/libro/pdf/1\\_48\\_204\\_13\\_360.pdf](http://www.biblioteca.udep.edu.pe/BibVirUDEP/libro/pdf/1_48_204_13_360.pdf)

**Cultura.** Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales,

pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento. (Chiavenato,2009, p.120)

Desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas. Estas influencias son resultado de variables como los factores económicos, políticos y legales, que se reflejan en la cultura.

**Cambio.** Cambiar es pasar de un estado a otro. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, alteración, interrupción y ruptura. Está por todas partes: organizaciones, ciudades, habilidades personales, productos y servicios, y en el clima, incluso en nuestra vida diaria, por ejemplo, si la calle que tomamos para llegar a nuestro trabajo está cerrada por obras y tenemos que buscar otra ruta ello implica un cambio desagradable, sobre todo si solemos tomar una buena taza de café todos los días en un establecimiento que está en esa calle. Todo cambio significa encontrar nuevos caminos, enfoques y soluciones. La transformación puede ser gradual y constante o rápida e impactante. Es cuestión de velocidad y de profundidad. Todo cambio implica algo diferente. Rompe el estado de equilibrio de la situación anterior y lo sustituye por un estado provisional, incómodo y de tensión. (Chiavenato,2009, p.411)

**Comunicación.** La comunicación es la actividad consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas semánticas. Los pasos básicos de la comunicación son la formación de una intención de comunicar, la composición del mensaje, la codificación del mensaje, la transmisión de la señal, la recepción de la señal, la decodificación del mensaje y finalmente, la interpretación del mensaje por parte de un receptor.

<https://es.wikipedia.org>.

**Aprendizaje.** Robbins (2009) señala: El aprendizaje “es cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente que ocurra como resultado de la experiencia”. Es irónico que sea posible decir que los cambios de comportamiento indican que el aprendizaje ha tenido lugar y que éste consiste en un cambio de comportamiento. (p.54)

(...) Nuestra definición tiene varios componentes que merecen una aclaración. En primer lugar, el aprendizaje implica un cambio. Éste puede ser bueno o malo desde un punto de vista organizacional. Las personas aprenden comportamientos desfavorables –para sostener sus prejuicios o para eludir sus responsabilidades.

**Equipo.** Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales. equipo de trabajo Grupo en el que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo. (Robbins,2009, p.323)

**Empleo.** Designación de un lugar o desempeño donde se ubique y desarrolle un recurso humano (profesional o técnico) cumpliendo un determinado objetivo previamente determinado.

**Selección de personal.** Es la elección de la persona más adecuada entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

**Trabajo.** Es cualquier esfuerzo habitual del ser humano ordenado a un fin que se tiene previsto.

**Selección.** El término selección se utiliza para hacer referencia al acto de elegir, seleccionar una cosa, objeto o individuo entre un conjunto de elementos o individuos similares

**Proceso.** Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o hecho complejo

**Puesto de trabajo.** Es un concepto abstracto que implica “la actividad” por la cual uno es contratado y a partir de la cual recibirá un sueldo que ha sido específicamente designado de acuerdo al esfuerzo, la cantidad de horas, la necesidad de conocimientos, el peligro que el trabajo suponga. La idea de puesto de trabajo se aplica, en principio, al espacio físico donde se realiza una actividad laboral. Sin embargo, en algunos oficios no hay un lugar concreto donde se efectúan las tareas laborales (ejemplo un policía, un conductor o un pastor ). En consecuencia, el concepto de puesto de trabajo también se refiere a la actividad en sí misma.

## **1.7 Hipótesis**

### **1.7.1 Hipótesis General.**

Existe una relación directa y significativa entre el desarrollo organizacional y el proceso de selección de personal en la Compañía Hotelera del Centro S.A.C- Huancayo 2017

### **1.7.2 Hipótesis Específicas.**

1. Existe una relación directa y significativa entre el desarrollo organizacional y el proceso de selección de personal en la Compañía Hotelera del Centro S.A.C- Huancayo 2017
2. Existe una relación directa y significativa entre el cambio organizacional y el proceso de selección de personal en la Compañía Hotelera del Centro S.A.C – Huancayo 2017.
3. Existe una relación directa y significativa entre el aprendizaje organizacional y el proceso de selección de personal en la Compañía Hotelera del Centro S.A.C – Huancayo 2017.

## **1.8 Variables.**

### **1.8.1 Definición Conceptual.**

#### **Variable 01: Desarrollo Organizacional**

Chiavenato (2007) señala “El Desarrollo Organizacional busca transformar a las organizaciones mecanicistas en orgánicas, por medio del cambio



organizacional, la modificación de la cultura también organizacional y la posibilidad de compartir sus objetivos y los objetivos individuales de los participantes.” (p.438)

### **Variable 02: Proceso de Selección de Personal**

Robbins (2013) explica: “un proceso de selección de personal eficaz, consiste en identificar a las personas correctas al comparar las características individuales (habilidad, experiencia, etcétera) con los requisitos del puesto. El modelo del proceso de selección de personal en las organizaciones consta de tres fases la selección inicial, la selección sustantiva y la selección contingente.” (p.544)

## 1.8.2. Operacionalización de Variables.

## 1.8.2.1 Desarrollo Organizacional.

Variable	Dimensión	Indicadores	Definición	Ítems	Instrumento	Escala Valorativa
<b>V.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.</b> El Desarrollo Organizacional busca transformar a las organizaciones mecanicistas en orgánicas, por medio del cambio organizacional, la modificación de la cultura también organizacional y la posibilidad de compartir sus objetivos y los objetivos individuales de los participantes. Chiavenato (2007)	Cultura Organizacional	Conoce los objetivos estratégicos de la empresa.	Mide si la organización difunde los objetivos estratégicos	1. Les ha dado a conocer la misión y visión de la empresa a sus colaboradores. 2. Los valores de la empresa son los mismos que guían su conducta.	CUESTIONARIO	Escala Likert. índices:  Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
		Respeto los objetivos organizacionales	Mide el cumplimiento de los objetivos organizacionales	3. Las metas que se han establecido en la empresa son idóneas a la realidad de la misma		
		Reconoce los niveles jerárquicos para la toma de decisiones.	Mide si los colaboradores reconocen los niveles jerárquicos	4. Los colaboradores conocen la línea de autoridad que deben seguir en caso de alguna dificultad.		
		Existe una buena comunicación interna.	Mide si existe una comunicación efectiva en la organización	5. La empresa permite compartir información con el equipo y apoya la participación de todos.		
	Cambio Organizacional	Percibe los cambios del entorno e identifica nuevas oportunidades.	Mide la predisposición a los cambios organizacionales	6. La administración de la empresa permite adaptarse a los contextos cambiantes de forma adecuada. 7. La empresa permite examinar situaciones pasadas para modificar su actuar ante situaciones nuevas.		
		Transmite los cambios que existe en la empresa	Mide si la organización planifica el proceso del cambio organizacional	8. La empresa brinda información ante los cambios. 9. Recibe Información precisa como base de los procedimientos del cambio 10. Esta usted dispuesto a trabajar en equipo		
	Aprendizaje Organizacional	Promueve acciones para optimizar el conocimiento del talento	Mide el nivel de conocimiento organizativo.	11. La empresa cuenta con un plan de entrenamiento y apoyo para sus colaboradores. 12. Los correctivos utilizados en la empresa incluyen recomendaciones para mejorar el desempeño. 13. Los colaboradores reciben recompensa ante una buena labor.		
		Promueve acciones para evaluar al talento humano	Mide el desempeño organizacional.	14. Reciben capacitaciones permanentemente los colaboradores. 15. En la empresa se suministran evaluaciones de desempeño con cierta frecuencia.		

### 1.8.2.2 Proceso de Selección de Personal

Variable 2	Dimensiones	Indicadores	Definición	Items	Instrumentos	Valoración	
<p style="text-align: center;"><b>PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL</b></p> <p>Un proceso de selección de personal eficaz, consiste en identificar a las personas correctas al comparar las características individuales (habilidad, experiencia, etcétera) con los requisitos del puesto. El modelo del proceso de selección de personal en las organizaciones consta de tres fases la selección inicial, la selección sustantiva y la selección contingente. (Robbins, 2009).</p>	Selección Inicial	Nivel de existencia de normas que describan los puestos	Mide si la organización tiene la claridad sobre las características y exigencias del puesto que se pretende suplir	1	La organización cuenta con documentos de gestión actualizados donde se señalan claramente la descripción de los puestos de trabajo y las características de quién lo debe ocupar.	Cuestionario	
		Nivel de existencia de formatos que ayuda a la selección inicial para la aplicación del puesto	Mide si en la organización se <i>predefinen formas</i> para que el postulante rellene y esto permita ser el primer filtro en su posibilidad para ser aceptado	2	La empresa ha diseñado un formato en la cual el postulante debe rellena datos concretos sobre su información personal		Escala Likert.
				3	La empresa ha diseñado un formato que debe rellena el postulante en relación al puesto que postula( años de experiencia en el puesto o afines), estudios relacionados, proyectos, logros		
				4	La empresa solicita a los postulantes hojas de vida o curriculum vitae para postular al puesto		
		Nivel de solicitud de documentos (hoja de vida, antecedentes, cartas de recomendación)	Mide el nivel en que se solicita al postulante documentos básicos pero elementales, que permitan su cumple con los requisitos básicos	5	La empresa solicita cartas de recomendación o recomendaciones de personas sobre su desempeño y conducta postular al puesto		
				6	La empresa solicita antecedentes policiales y judiciales para postular al puesto		
	Selección Sustantiva	Nivel de existencia de pruebas escritas	Mide el nivel en que la organización aplica las técnicas de selección objetivas que son las pruebas de habilidades cognitivas, de personalidad, de honestidad y de intereses para acercar el candidato al puesto	7	La empresa aplica pruebas de conocimientos (razonamiento matemático, habilidad verbal, comprensión lectora ) a los aspirantes del puesto que desea cubrir		Nunca (1)
				8	La empresa aplica pruebas de personalidad (psicológicas) a los aspirantes del puesto que desea cubrir		Casi nunca (2)
				9	La empresa aplica pruebas de honestidad (confiabilidad, esmero, responsabilidad y honradez) a los aspirantes del puesto que desea cubrir		A veces (3)
		Existencia de pruebas de simulación de desempeño	Mide la existencia de pruebas que garanticen conocer si los candidatos son capaces de realizar el trabajo para el cual están postulando	10	La empresa realiza pruebas de muestras de trabajo o llamadas también simulaciones prácticas de una parte o de todo el trabajo que los aspirantes deben realizar en puestos de rutina		Casi siempre (4)
				11	La empresa realiza pruebas donde los aspirantes participan durante un día o más en ejercicios que simulan problemas reales como los que tendrían que enfrentar en el trabajo		Siempre (5)
				12	La empresa pregunta a los aspirantes la forma en que se desempeñarían en diversas situaciones laborales, y después se comparan sus respuestas con las de individuos con un alto desempeño		
		Existencia de entrevistas personales	Mide el nivel en que el empleador busca de forma sistemática o no, precisar y/o recoger información concreta que no fue posible identificar con las pruebas anteriores sobre el postulante	13	En la empresa se realizan entrevistas formales al inicio del proceso de selección		
				14	En la empresa se realizan entrevistas formales durante el proceso de selección		
				15	En la empresa se realizan entrevistas formales al final del proceso de selección		
	Selección Contingente	Existencia de evaluaciones contingentes en función al puesto de trabajo que postula	Mide el nivel en que se establecen pruebas, diagnósticos o informes contingentes relacionados con la particularidad del puesto	16	Cuando se le comunico haber sido seleccionado para el puesto que hoy ocupa le solicitaron algún examen médico en especial		
				17	Cuando se le comunico haber sido seleccionado para el puesto que hoy ocupa, le solicitaron tramitar algún documento personal y confidencial relacionado al puesto que ocuparía		

## CAPÍTULO II

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1 Metodología de la Investigación.

##### 2.1.1 Método General.

El método que se utilizó fue el científico, que ayudó a demostrar las hipótesis planteadas, tal como define Oseda & Cori. (2017, p.22) (...) el método puede ser concebido de dos maneras:

- a) Como la ruta a través de la cual se llega a un fin propuesto, alcanzando un resultado prefijado.
- b) Como el esfuerzo desplegado para alcanzar un objetivo. El estudio del método fue tradicionalmente, objeto de estudio de la metodología o metódica, como se le llamaba a esta disciplina, que era parte de la lógica. En la actualidad, el estudio del método científico es objeto de estudio de la epistemología. Asimismo, el significado de la palabra “método” ha variado.

## **2.1.2 Métodos específicos.**

**2.1.2.1 Método deductivo.** Para Oseda y Cori (2017) este método es: “La deducción. Parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso en particular en la deducción se comparan las características de un caso objeto con la definición que se ha acordado para una clase determinada de objetos y fenómenos”, (p.28).

En la investigación se tomó en cuenta las bases teóricas los cuales fueron de gran aporte que sustentaron con sus teorías sobre el las variables de estudios de Desarrollo Organizacional y Proceso de Selección.

**2.1.2.2 Método inductivo.** En la inducción se trata de generalizar el conocimiento obtenido en una ocasión a otros casos u ocasiones semejantes que pueden presentarse en el futuro o en otras latitudes. En la investigación se consideraron estudios similares que fue evaluado y sirvieron con antecedentes de estudios.

**2.1.2.3 Método descriptivo.** Consiste en el análisis e interpretación de los datos que han sido reunidos con un propósito definido, el de comprensión y solución de problemas importantes. La simple descripción de lo que es, no representa todo el proceso de la investigación. Aunque el acopio de datos y la referencia de las condiciones dominantes son etapas necesarias; el proceso de investigación no se considera completo hasta que los datos se hayan organizados, analizados y se han derivado conclusiones significativas.

**2.1.3 Métodos estadísticos.** El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación.

## **2.2 Tipo de Investigación.**

**2.2.1 Investigación básica.** Se tomó en cuenta para esta investigación el tipo básico como Oseda (2011) explica: “No persigue una utilización inmediata para los conocimientos obtenidos sino que busca acrecentar los acontecimientos teóricos para el progreso de una ciencia, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas. Esto no quiere decir que estén desligadas de la práctica o que sus resultados no vayan a ser empleados para fines concretos en un futuro.” (p.104)

## **2.3 Nivel de Investigación.**

Vara (2015) explica: “Las asociaciones entre variables nos dan pistas para suponer la relación que existe entre ellas. En la investigación presente se tomó en cuenta el nivel de investigación correlacional”. (p. 246)

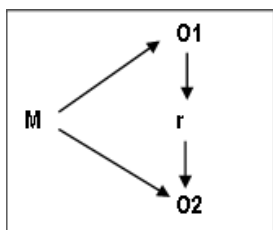
## **2.4 Diseño de Investigación.**

El término “diseño” se refiere al plan o estrategia concebida de una manera clara y concreta describiendo las variables con sus dimensiones, así mismo relacionando el desarrollo organizacional y el proceso de selección de personal. Oseda (2015).

### **2.4.1 Diseño descriptivo correlacional.**

Se trabajó la presente investigación con el diseño descriptivo correlacional simple. A esto podemos mencionar a Oseda (2015) quien señala: “Este diseño se caracteriza porque en una misma muestra específica, se miden dos variables de estudio, luego esta se comparan estadísticamente (correlacionan) mediante un coeficiente de correlación.” (p. 103)

Esquema:



## 2.5 Población y Muestra.

### 2.5.1 Población.

Según Hernández (2014) manifiesta que: La población es el “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (p. 174)

#	PUESTO	PLAZA	OBSERVACIONES
1	Coordinador de evento	02	
2	Recepcionista	12	02 x turno (Mañana-Tarde - Noche)
3	Contador	01	
4	Asistente de contabilidad	02	
4	Cheff Manager	06	02 x turno (Mañana-Noche)
5	Cocineros	06	
6	Limpieza	14	02 x piso (7 pisos)
7	Mantenimiento	06	
	TOTAL	49	

**Tabla 1. Puestos y plazas Hotel Presidente y Hotel de Turistas – Huancayo**

### 2.5.2 Muestra.

Se trabajó con una muestra censal de 49 personas. Oseda (2015) explica: “...cuando la muestra es relativamente pequeña (menos o igual que 100), es preferible trabajar con el total de la población, a esto los investigadores lo denominamos muestra censal o muestra universal.” (p.66)

## **2.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.**

### **2.6.1 Técnicas de Recolección de Datos.**

Se utilizó la técnica de recolección de datos de la observación y la encuesta que apoyó a la recolección de información que se necesitara en la investigación, a esto Ñaupás (2012) apoya al afirmar que: “las técnicas se refieren a los procedimientos y herramientas mediante los cuales vamos a recoger los datos e informaciones necesarias para probar o contrastar nuestras hipótesis de investigación.” (p. 201)

### **2.6.2 Instrumento de Recolección de Datos.**

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario siendo la más importante en las ciencias sociales. Hernández (2014) afirma que: “el cuestionario es una herramienta con un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir.” (p.174)

## **2.7 Procedimiento de Recolección de Datos.**

Los procedimientos fueron, la elaboración del instrumento lo cual fue validado por expertos, seguido fue aplicado dicho instrumento a la muestra de 35 persona.

## **2.8 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.**

Con la ayuda de la hoja de cálculos y el SPSS V. 24 se procedió al cálculo estadístico de los datos, demostrando con tablas, gráficos entre otros estadígrafos.



## CAPÍTULO III

### RESULTADOS

#### 3.1 Contratación de Hipótesis.

##### 3.1.1 Contratación de la Hipótesis General.

Para realizar el contraste de hipótesis se siguieron los pasos:

##### **Paso 01: Planteamiento del sistema de hipótesis**

H<sub>0</sub>: No existe una relación directa y significativa entre el desarrollo organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C - Huancayo.

$$H_0: \rho_s = 0$$

H<sub>1</sub>: Existe una relación directa y significativa entre el desarrollo organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C - Huancayo

$$H_1: \rho_s \neq 0$$

##### **Paso 02: Elección del estadístico de prueba.**

El estadístico de prueba depende si existen empates entre los valores de las variables estudiadas, en nuestro caso existen empates entre los valores de las variables, estos darán origen a rangos empatados en cada una de las variables por lo tanto se procedió a utilizar el estadístico de prueba Rho de Spearman para rangos empatados:

$$r_{s,o} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Donde:

- X es la variable desarrollo organizacional
- Y es la variable proceso de selección de personal
- $n$  es el tamaño de la muestra
- $\sum x$ : sumatoria de  $x$
- $\sum x^2$ : sumatoria de  $x$  al cuadrado
- $\sum y$ : sumatoria de  $y$
- $\sum y^2$ : sumatoria de la  $y$  al cuadrado
- $\sum xy$ : sumatoria de  $xy$

### **Paso 03: Nivel de significancia, valor crítico y zona de rechazo**

El nivel de significancia utilizado fue  $\alpha=0,05$ . Para determinar el valor crítico  $r_{s,\alpha}$  se procedió a utilizar la fórmula para valores críticos:

$$r_{s,\alpha} = \frac{\pm Z}{\sqrt{n-1}}$$

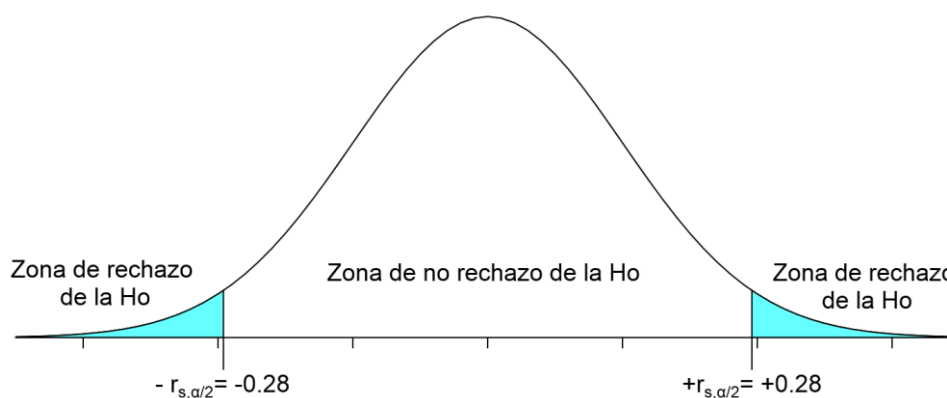
Esto debido a que el tamaño de la muestra fue mayor que treinta,  $n > 30$ , se obtuvo el siguiente valor crítico:

$$r_{s,\alpha} = \frac{\pm Z}{\sqrt{n-1}} = \frac{\pm 1,96}{\sqrt{49-1}} = \pm 0.28$$

A partir de ello se determinó las zonas de rechazo y no rechazo del  $H_0$  usando la siguiente regla de decisión:

- La hipótesis nula se rechaza si:  $r_{s,o} < -r_{s,\alpha}$  ó  $r_{s,o} > +r_{s,\alpha}$
- La hipótesis nula no se rechaza si:  $-r_{s,\alpha} \leq r_{s,o} \leq +r_{s,\alpha}$

Gráficamente tenemos:



*Figura N° 1 Zonas de rechazo y no rechazo de la  $H_0$  general*

#### **Paso 04: Cálculo del estadístico de prueba**

En este caso el estadístico de prueba Rho de Spearman se encontró en los resultados otorgados por el SPSSv.24, como se aprecia en la tabla:

Tabla N° 2 Correlación entre la variable desarrollo organizacional y proceso de selección de personal

Correlaciones			DESARROLLO ORGANIZACIONAL	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
Rho de Spearman	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1,000	<b>0,989**</b>
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	49	49
	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	Coefficiente de correlación	0,989**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	49	49

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

Fuente: Elaboración propia basado en la investigación.

Como se observa en la tabla el valor del estadístico de prueba Rho de Spearman fue

$$r_{s,o} = + 0,989$$

#### Paso 05: Decidir si la Ho se rechaza o no se rechaza

Para la decisión se tomó en consideración la regla de decisión, obteniendo:

$$r_{s,o} = +0,989 > r_{s,\alpha} = +0,28 \rightarrow \text{Rechazamos la hipótesis nula general.}$$

Gráficamente tenemos:

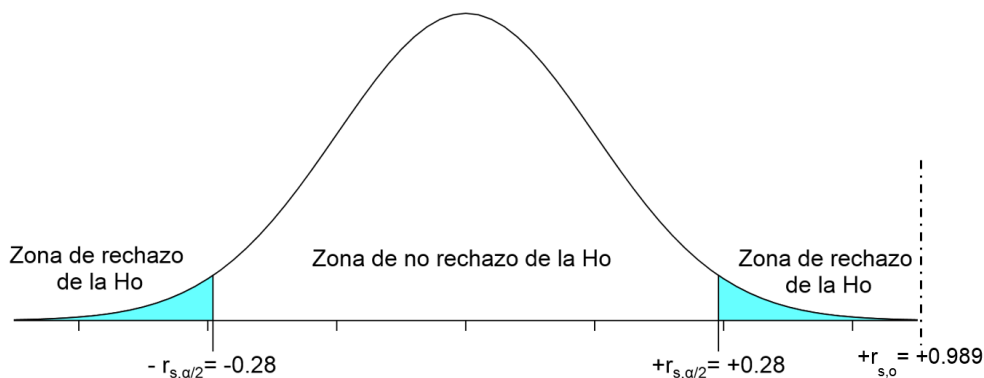


Figura N° 2. Decisión de la hipótesis nula general

## **Paso 06: Conclusión**

Por lo tanto existe suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 0,05 que si existe una relación directa y significativa entre el desarrollo organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C – Huancayo.

### **3.1.2 Contratación de las Hipótesis Específicas.**

#### **3.1.2.1 Hipótesis Específica 1.**

Para realizar el contraste de hipótesis se siguieron los pasos:

#### **Paso 01: Planteamiento del sistema de hipótesis**

$H_0$ : No existe una relación directa y significativa entre la cultura organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C – Huancayo.

$$H_0: \rho_s = 0$$

$H_1$ : Existe una relación directa y significativa entre la cultura organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C – Huancayo.

$$H_1: \rho_s \neq 0$$

#### **Paso 02: Elección del estadístico de prueba.**

El estadístico de prueba depende si existen empates entre los valores de las variables estudiadas, como en nuestro caso existen empates entre los valores de las variables, entonces estos darán origen a rangos empatados en cada una de las

variables por lo tanto se procedió a utilizar el estadístico de prueba Rho de Spearman para rangos empatados:

$$r_{s,o} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Donde

- X es la variable cultura organizacional
- Y es la variable proceso de selección de personal
- $n$  es el tamaño de la muestra
- $\sum x$ : sumatoria de  $x$
- $\sum x^2$ : sumatoria de  $x$  al cuadrado
- $\sum y$ : sumatoria de  $y$
- $\sum y^2$ : sumatoria de la  $y$  al cuadrado
- $\sum xy$ : sumatoria de  $xy$

### **Paso 03: Nivel de significancia, valor crítico y zona de rechazo**

El nivel de significancia utilizado fue  $\alpha=0,05$ . Para determinar el valor crítico  $r_{s,\alpha}$  se procedió a utilizar la fórmula para valores críticos:

$$r_{s,\alpha} = \frac{\pm Z}{\sqrt{n-1}}$$

Esto debido a que el tamaño de la muestra fue mayor que treinta,  $n > 30$ , se obtuvo el siguiente valor crítico:

$$r_{s,\alpha} = \frac{\pm Z}{\sqrt{n-1}} = \frac{\pm 1,96}{\sqrt{49-1}} = \pm 0.28$$

A partir de ello se determinó las zonas de rechazo y no rechazo de la  $H_0$  usando la siguiente regla de decisión:

- La hipótesis nula se rechaza si:  $r_{s,o} < -r_{s,\alpha}$  ó  $r_{s,o} > +r_{s,\alpha}$
- La hipótesis nula no se rechaza si:  $-r_{s,\alpha} \leq r_{s,o} \leq +r_{s,\alpha}$

Gráficamente tenemos:

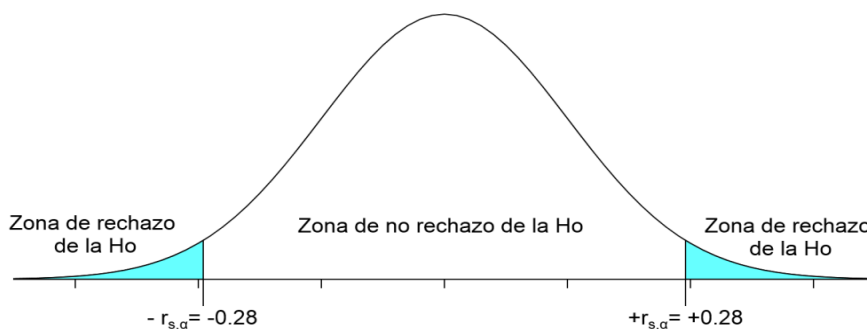


Figura N° 3. Zonas de rechazo y no rechazo de la  $H_0$ , primera hipótesis específica.

#### Paso 04: Cálculo del estadístico de prueba

En este caso el estadístico de prueba Rho de Spearman se encontró en los resultados otorgados por el SPSSv.24, como se aprecia en la tabla:

Tabla N° 3 Correlación entre la dimensión cultura organizacional y la variable proceso de selección de personal

Correlaciones				
			CULTURA ORGANIZACIONAL	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
Rho de Spearman	CULTURA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1,000	<b>0,975</b> **
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	49	49
	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	Coefficiente de correlación	0,975**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	49	49

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

Fuente: elaboración propia basado en la investigación.

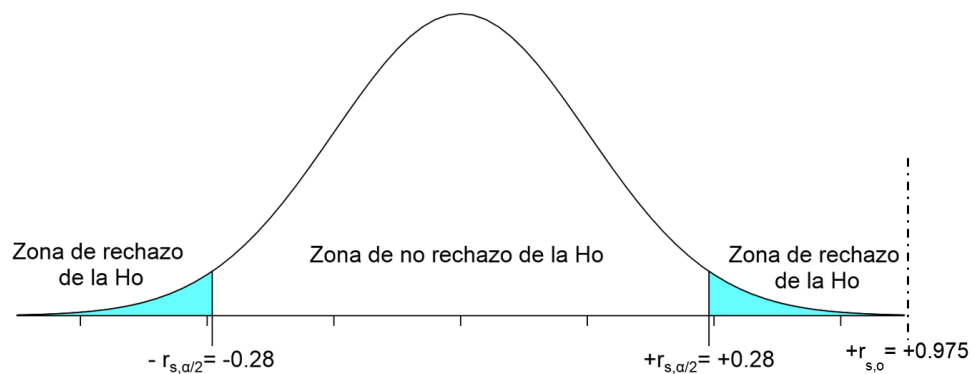
Como se observa en la tabla el valor del estadístico de prueba Rho de Spearman fue  $r_{s,o} = + 0,975$ .

**Paso 05: Decidir si la Ho se rechaza o no se rechaza**

Para la decisión se tomó en consideración la regla de decisión, obteniendo:

$$r_{s,o} = +0,975 > r_{s,\alpha} = +0,28 \rightarrow \text{Rechazamos la primera hipótesis nula específica.}$$

Gráficamente tenemos:



*Figura N° 4. Decisión de la hipótesis nula específica 1*

**Paso 06: Conclusión**

Por lo tanto existe suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 0,05 que si existe una relación directa y significativa entre la *cultura organizacional* y el *proceso de selección de personal* en Compañía Hotelera del Centro S.A.C – Huancayo.

**3.1.2.2 Hipótesis Específica 2.**

Para realizar el contraste de hipótesis se siguieron los pasos:

**Paso 01: Planteamiento del sistema de hipótesis**



$H_0$ : No existe una relación directa y significativa entre el cambio organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C - Huancayo.

$$H_0: \rho_s = 0$$

$H_1$ : Existe una relación directa y significativa entre el cambio organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C - Huancayo.

$$H_1: \rho_s \neq 0$$

### **Paso 02: Elección del estadístico de prueba.**

El estadístico de prueba depende si existen empates entre los valores de las variables estudiadas, como en nuestro caso existen empates entre los valores de las variables, entonces estos darán origen a rangos empatados en cada una de las variables por lo tanto se procedió a utilizar el estadístico de prueba Rho de Spearman para rangos empatados:

$$r_{s,o} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Donde

- X es la variable cambio organizacional
- Y es la variable proceso de selección de personal
- $n$  es el tamaño de la muestra
- $\sum x$ : sumatoria de  $x$
- $\sum x^2$ : sumatoria de  $x$  al cuadrado
- $\sum y$ : sumatoria de  $y$

- $\sum y^2$  : sumatoria de la y al cuadrado
- $\sum xy$  : sumatoria de xy

### Paso 03: Nivel de significancia, valor crítico y zona de rechazo

El nivel de significancia utilizado fue  $\alpha=0,05$ . Para determinar el valor crítico  $r_{s,\alpha}$  se procedió a utilizar la fórmula para valores críticos:

$$r_{s,\alpha} = \frac{\pm Z}{\sqrt{n-1}}$$

Esto debido a que el tamaño de la muestra fue mayor que treinta,  $n > 30$ , se obtuvo el siguiente valor crítico:

$$r_{s,\alpha} = \frac{\pm Z}{\sqrt{n-1}} = \frac{\pm 1,96}{\sqrt{49-1}} = \pm 0.28$$

A partir de ello se determinó las zonas de rechazo y no rechazo de la  $H_0$  usando la siguiente regla de decisión:

- La hipótesis nula se rechaza si:  $r_{s,o} < -r_{s,\alpha}$  ó  $r_{s,o} > +r_{s,\alpha}$
- La hipótesis nula no se rechaza si:  $-r_{s,\alpha} \leq r_{s,o} \leq +r_{s,\alpha}$

Gráficamente tenemos:

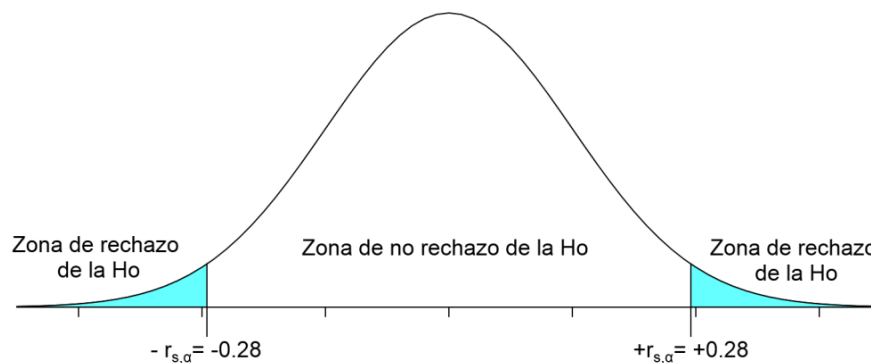


Figura N° 5 Zonas de rechazo y no rechazo de la  $H_0$ , segunda hipótesis específica.

#### Paso 04: Cálculo del estadístico de prueba

En este caso el estadístico de prueba Rho de Spearman se encontró en los resultados otorgados por el SPSSv.24, como se aprecia en la tabla:

Tabla N° 4 Correlación entre la dimensión cambio organizacional y la variable proceso de selección de personal

Correlaciones				
			CAMBIO ORGANIZACIONAL	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
Rho de Spearman	CAMBIO ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	1,000	<b>0,976**</b>
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	49	49
	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	Coeficiente de correlación	0,976**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	49	49

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

Como se observa en la tabla el valor del estadístico de prueba Rho de Spearman

fue  $r_{s,o} = + 0,976$

#### Paso 05: Decidir si la Ho se rechaza o no se rechaza

Para la decisión se tomó en consideración la regla de decisión, obteniendo:

$$r_{s,o} = +0,976 > r_{s,\alpha} = +0,28 \rightarrow \text{Rechazamos la segunda hipótesis nula específica.}$$

Gráficamente tenemos:

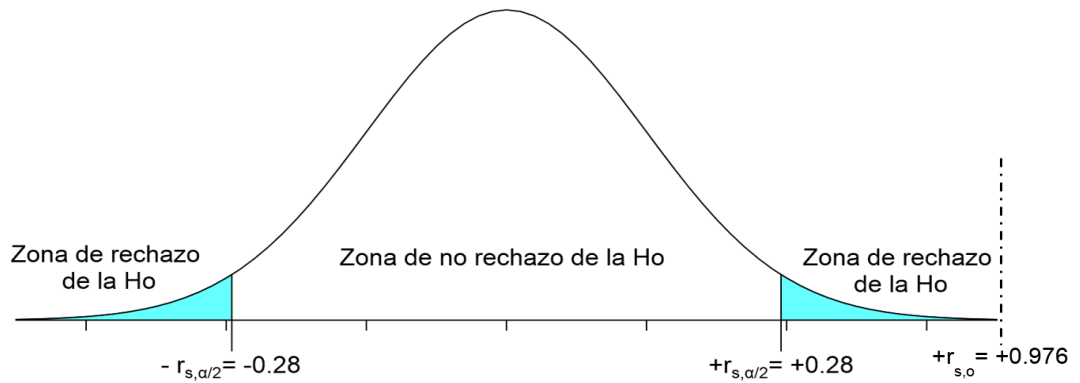


Figura N° 6. Decisión de la hipótesis nula específica 2

### Paso 06: Conclusión

Por lo tanto existe suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 0,05 que si existe una relación directa y significativa entre el *cambio organizacional y el proceso de selección de personal* en Compañía Hotelera del Centro S.A.C – Huancayo.

### 3.1.2.3 Hipótesis Específica 3.

Para realizar el contraste de hipótesis se siguieron los pasos:

#### Paso 01: Planteamiento del sistema de hipótesis

$H_0$ : No existe una relación directa y significativa entre el aprendizaje organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C - Huancayo

$$H_0: \rho_s = 0$$

$H_1$ : Existe una relación directa y significativa entre el aprendizaje organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C - Huancayo

$$H_1: \rho_s \neq 0$$

### Paso 02: Elección del estadístico de prueba.

El estadístico de prueba depende si existen empates entre los valores de las variables estudiadas, como en nuestro caso existen empates entre los valores de las variables, entonces estos darán origen a rangos empatados en cada una de las variables por lo tanto se procedió a utilizar el estadístico de prueba Rho de Spearman para rangos empatados:

$$r_{s,o} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Donde

- X es la variable aprendizaje organizacional
- Y es la variable proceso de selección de personal
- $n$  es el tamaño de la muestra
- $\sum x$ : sumatoria de  $x$
- $\sum x^2$ : sumatoria de  $x$  al cuadrado
- $\sum y$ : sumatoria de  $y$
- $\sum y^2$ : sumatoria de la  $y$  al cuadrado
- $\sum xy$ : sumatoria de  $xy$

### Paso 03: Nivel de significancia, valor crítico y zona de rechazo

El nivel de significancia utilizado fue  $\alpha=0,05$ . Para determinar el valor crítico  $r_{s,\alpha}$  se procedió a utilizar la fórmula para valores críticos:

$$r_{s,\alpha} = \frac{\pm Z}{\sqrt{n-1}}$$

Esto debido a que el tamaño de la muestra fue mayor que treinta,  $n > 30$ , se obtuvo el siguiente valor crítico:

$$r_{s,\alpha} = \frac{\pm Z}{\sqrt{n-1}} = \frac{\pm 1,96}{\sqrt{49-1}} = \pm 0.28$$

A partir de ello se determinó las zonas de rechazo y no rechazo de la  $H_0$  usando la siguiente regla de decisión:

- La hipótesis nula se rechaza si:  $r_{s,o} < -r_{s,\alpha}$  ó  $r_{s,o} > +r_{s,\alpha}$
- La hipótesis nula no se rechaza si:  $-r_{s,\alpha} \leq r_{s,o} \leq +r_{s,\alpha}$

Gráficamente tenemos:

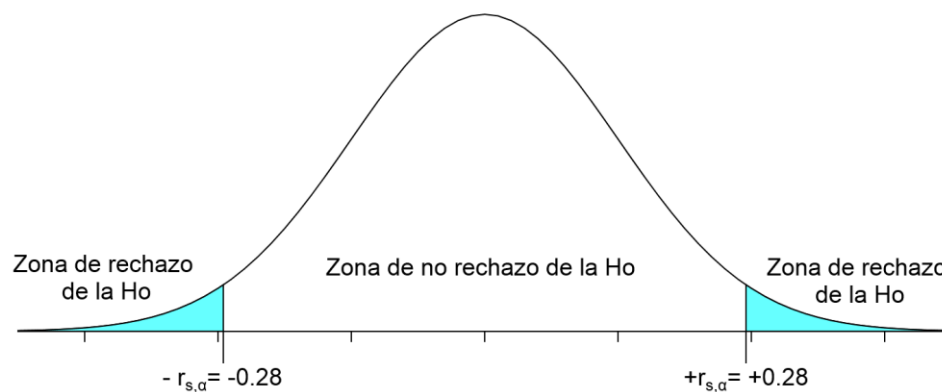


Figura N° 7 Zonas de rechazo y no rechazo de la  $H_0$ , tercera hipótesis específica.

#### Paso 04: Cálculo del estadístico de prueba

En este caso el estadístico de prueba Rho de Spearman se encontró en los resultados otorgados por el SPSSv.24, como se aprecia en la tabla:

Tabla N° 5 Correlación entre la dimensión aprendizaje organizacional y la variables proceso de selección de personal

Correlaciones			APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
Rho de Spearman	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1,000	0,996**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	49	49
	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	Coefficiente de correlación	0,996**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	49	49

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

Como se observa en la tabla el valor del estadístico de prueba Rho de Spearman

fue  $r_{s,o} = + 0,996$

#### Paso 05: Decidir si la Ho se rechaza o no se rechaza

Para la decisión se tomó en consideración la regla de decisión, obteniendo:

$r_{s,o} = +0,996 > r_{s,\alpha} = +0,28 \rightarrow$  Rechazamos la segunda hipótesis nula específica.

Gráficamente tenemos:

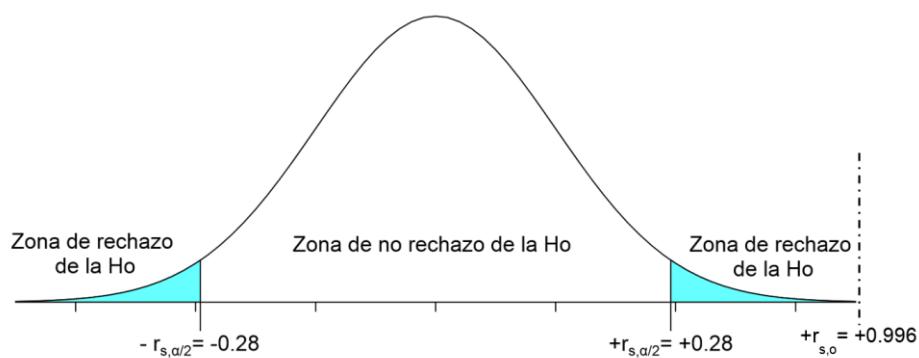


Figura N° 8. Decisión de la hipótesis nula específica 3

### **Paso 06: Conclusión**

Por lo tanto existe suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 0,05 que existe una relación directa y significativa entre el aprendizaje organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C – Huancayo.

### **3.2 Discusión de Resultados.**

En la presente investigación se utilizó como instrumento el cuestionario para recolectar los datos, con el método de escalamiento de Likert siendo uno de los métodos más conocido que ayudan a medir las variables que están relacionadas con el tema de la investigación.

Respecto a la **hipótesis general planteado**:

- Existe una relación directa y significativa entre el desarrollo organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C – Huancayo – 2017, el resultado obtenido nos dice que existe suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 0,05 que si existe una relación directa y significativa entre el desarrollo organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C – Huancayo, los cual nos permite mencionar que el fortalecimiento de los procesos de gestión de personal como el de la selección y la capacitación donde interviene los colaboradores actuales y potenciales en una organización, mejora el funcionamiento del sistema orgánico, como es en La Compañía Hotelera del Centro SAC.- Huancayo.



A lo dicho líneas atrás puede corroborar Silva (2014) en su tesis donde señala que al aplicar el Desarrollo Organizacional como herramienta administrativa para implantar cambios incrementa la productividad, reduce la rotación y el ausentismo, disminuye los costos y facilita la gerencia en las modificaciones en los elementos de las organizaciones, derivados de las influencias externas o internas lo cual obliga a los directivos a permanecer en una constante actitud cambio hacia el mejoramiento continuo ya que ello recae en la supervivencia y competitividad de las organizaciones.

Al respecto Pinto (2012) señala: “el desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura y la estructura de la organización, se adecúa a las necesidades de la organización que la va a implementar, no es un mecanismo que hay que seguir o llevar paso a paso, no es un sustituto de una administración que opera de manera ineficiente, sino que se implementa de acuerdo con las condiciones de la organización.” (p.21)

A las necesidades encontradas tal como es el de elegir al personal idóneo Chiavenato (2006) expone que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal.

Es donde demuestra que efectivamente existe relación entre el desarrollo organizacional y el proceso de selección del personal en la compañía hotelera del centro S.A., es decir que al implementar los cambios de acuerdo a las

situaciones de la organización será mejor la selección de personal que requiera el hotel.

Respecto a la **hipótesis específica planteada:**

- **De la hipótesis específica 1:**

Existe una relación directa y significativa entre la cultura organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C – Huancayo. Se llegó a demostrar que hay suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 0,05 que si existe una relación directa y significativa entre la cultura organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C – Huancayo.

Tal como indica Cancinos (2015) en la tesis presentada concluye que al mejorar el proceso de selección también aumentaría el nivel de desempeño de los colaboradores. Se recomienda utilizar técnicas en el proceso de selección para conocer la personalidad de los candidatos y se propone un programa de fortalecimiento con psicometría, entrevista profunda y aplicación de la evaluación de desempeño de manera periódica.

Robbins (2013) La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Entre las siete características de una cultura organizacional, menciona Robbins sobre Orientación a la gente, lo cual es el grado en que las decisiones de la

dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización. (p. 552)

En la empresa investigada está claro para el personal que trabaja las costumbres, las reglas que cumplen lo cual tiene que ver al momento de seleccionar al personal siendo entre ellas la improvisación de tomar los servicios de un allegado a los dueños, lo cual no ayuda mucho a la productividad debiendo cambiar ese estilo de seleccionar al personal.

- **De la hipótesis específica 2:**

Existe una relación directa y significativa entre el cambio organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C - Huancayo. Se llega a la contrastación que existe suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 0,05 que si existe una relación directa y significativa entre el cambio organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C – Huancayo.

Se afirma que si es importante los cambios en una organización tal como mejorar el proceso de selección del personal, como indica Silva (2014) concluye que (...) se debe romper las barreras culturales y las del mercado, debido a ello una empresa que busca ser sostenible y desea perdurar en el tiempo se encuentra en la necesidad de penetrar nuevos mercados destacando su ventaja competitiva y para ello es primordial la aplicación de la gestión del cambio.

Así mismo explica Chiavenato (2009). “El cambio organizacional es pasar de un estado a otro. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, alteración, interrupción y ruptura. Está por todas partes:

organizaciones, ciudades, habilidades personales, productos y servicios. (...), las empresas necesitan modificar procesos de trabajo, renovar maquinaria y equipo, modificar las materias primas y mejorar las normas de calidad; además, las personas deben adquirir nuevos conocimientos y habilidades, deben desarrollar y mejorar productos y servicios, y perfeccionar estrategias.

Por lo tanto los cambios organizacionales abarcan y se relaciona en la selección de la persona más adecuada entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.” (p.411)

Al existir modificaciones esenciales en la organización como adquirir nuevos conocimientos y habilidades es importante contar con un proceso de selección basado en el perfil adecuado de personas que requiere de la empresa.

- **De la hipótesis específica 3:**

Existe una relación directa y significativa entre el aprendizaje organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C – Huancayo. Los resultados nos permite concluir que hay suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 0,05 que existe una relación directa y significativa entre el aprendizaje organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C – Huancayo.

Como sabemos el aprendizaje es el cambio permanente que tiene el individuo en la conducta esto debido a la práctica y reforzamiento lo cual se relaciona con la selección de personal, de esa manera la empresa contara con personas capacitados para el puesto, al respecto:

Cancinos (2015) menciona en su investigación realizada en México, “(...) al mejorar el proceso de selección también aumentaría el nivel de desempeño de los colaboradores. Se recomienda utilizar técnicas en el proceso de selección para conocer la personalidad de los candidatos y se propone un programa de fortalecimiento con psicometría, entrevista profunda y aplicación de la evaluación de desempeño de manera periódica.”

Considerando como define Alles (2006) en su libro respecto a selección de personal establece veinte pasos básicos e indispensables en la selección de personal exitoso, entre los cuales el último paso es la inducción, debe realizarse con todos los colaboradores sin tener en cuenta su nivel. Se le capacita al personal sobre los aspectos principales de la empresa, de su puesto de trabajo, y del departamento al que pertenece, al empleado se le permiten dos meses para completar el proceso de selección. (p.354)

Chiavenato (2007) afirma: Una organización de aprendizaje es aquella que facilita el aprendizaje para todos sus miembros y que se transforma continuamente. (p. 431)

Es decir que el aprendizaje organizacional ayuda al colaborador a moldearse, adaptarse, luego de la selección de personal y valorar el conocimiento, experiencia que cuentan sus propios miembros para mejorar productividad.

## CONCLUSIONES

1. Por lo tanto existe suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 0,05 que si existe una relación positiva muy fuerte  $r_{s,o} = +0,989 > r_{s,\alpha} = +0,28 \rightarrow$  entre el desarrollo organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C – Huancayo en el año 2017.

Es donde demuestra que efectivamente existe relación entre el desarrollo organizacional y el proceso de selección del personal en la compañía hotelera del centro S.A., es decir que al implementar los cambios de acuerdo a las situaciones de la organización será mejor la selección de personal que requiera el hotel.

2. Por lo tanto existe suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 0,05 que si existe una relación positiva muy fuerte  $r_{s,o} = +0,975 > r_{s,\alpha} = +0,28 \rightarrow$  entre la cultura organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C – Huancayo en el año 2017.

En la empresa investigada está claro para el personal que trabaja las costumbres, las reglas que cumplen lo cual tiene que ver al momento de seleccionar al personal siendo entre ellas la improvisación de tomar los servicios de un allegado a los dueños, lo cual no ayuda mucho a la productividad debiendo cambiar ese estilo de seleccionar al personal.

3. Por lo tanto existe suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 0,05 que si existe una relación positiva muy fuerte  $r_{s,o} = +0,976 > r_{s,\alpha} = +0,28 \rightarrow$  entre el cambio organizacional y el proceso de

selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C – Huancayo en el año 2017.

Al existir modificaciones esenciales en la organización como adquirir nuevos conocimientos y habilidades es importante contar con un proceso de selección basado en el perfil adecuado de personas que requiere de la empresa.

4. Por lo tanto existe suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 0,05 que existe una relación positiva muy fuerte  $r_{s,o} = +0,996 > r_{s,\alpha} = +0,28 \rightarrow$  entre el aprendizaje organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C – Huancayo en el año 2017.

Es decir que el aprendizaje organizacional ayuda al colaborador a moldearse, adaptarse, luego de la selección de personal y valorar el conocimiento, experiencia que cuentan sus propios miembros para mejorar productividad.

## RECOMENDACIONES

1. Es muy importante en las empresas abordar las necesidades de cambio de forma planeada y eficaz que exige la dinámica competitiva empresarial, empoderando a los trabajadores como agentes de cambio quienes accionan y ponen en práctica las innovaciones.
2. Considérese que el proceso de selección de personal permite en alguna medida garantizar personal calificado, idóneo en actitudes y valores para el puesto sumado un sistema de remuneración justas, una capacitación y entrenamiento profesional desde las gestión de políticas internas ayudara en gran manera se realicen cambios positivos para la empresa con el propósito de consolidarla y permitir su crecimiento.
3. La relación directa y significativa que tienen el enfoque de desarrollo organizacional como un medio para emprender procesos de cambio en las organizaciones cuidando la moral del trabajo con la gestión de personal coherente y valida y científicamente comprobada pudiendo ser usada como un principio teórico
4. El sector turismo en la región Junín no solo es tarea del sector turismo, es importante la participación del estado con la implementación de inversiones para poner en valor los recursos turísticos así como el desarrollo de programas y campañas que promuevan la cultura turística e incrementar la demanda del turismo en esta región.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. (2006), "*Selección por Competencias*", Ediciones Granica, Argentina, páginas 358.
- Cancinos, A. (2015) con su trabajo de investigación *Selección de personal y desempeño laboral realizado en empresa industrial ingenio azucarero de la costa sur en México*
- Chiavenato Idalberto (2009), "*Comportamiento Organizacional*", 2da. Edición, Graw Gill-HILL/INTERNAMERICANA, páginas 524.
- Delfin y Acosta, (2016) en su trabajo de investigación realizado con el título "*Importancia y análisis del desarrollo empresarial*", desarrollado en la Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México.
- Hernández Sampieri, (2014), "*Metodología de la Investigación*", 6ta. Edición, editorial Mc. Graw. Hill, México, paginas 736.
- Inca, K. (2015) en su tesis titulada "*Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2015*".  
*Realizado en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas*
- Oseña & Cori. (2017) "*Teoría y Práctica de la Investigación Científica*", 1ra. Edición. Lima: Páginas 149.
- Oseña. (2015) "*Metodología de la Investigación*", 5ta. Edición, Soluciones Gráficas, Huancayo, páginas 259.
- Oseña Gago, (2011), "*¿Cómo aprender y enseñar investigación científica?*", Editorial Universidad Nacional de Huancavelica, 1ra. Edición, Huancavelica, paginas 219

Pinto Cristiani, (2012) "*Desarrollo Organizacional*", 1ra. Edición, Edittorial RED  
Tercer Milenio S.C., México.

Reyes, (2016), en su tesis titulada "*Habilidades Gerenciales y Desarrollo  
Organizacional*" de la Universidad Rafael Landívar.

Robbins Stephen, (2009) "*Comportamiento Organizacional*", 13va Edición, PEARSON  
EDUCACIÓN, México, páginas 752.

Robbins Stephen (2013)

Varela y Bedoya (2006) en su investigación titulada "*Modelo Conceptual de  
Desarrollo Empresarial Basado en Competencias*".

Vara (2015), "*7 Pasos para Elaborar una Tesis*", 1RA. Edición, Editorial MACRO,  
Lima, páginas 591.

## **ANEXOS**

## ANEXO N° 01

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

## EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN COMPAÑÍA HOTELERA DEL CENTRO S.A.C.- HUANCAYO

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema General</b> ¿Cuál es la relación del desarrollo organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C - Huancayo?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar cuál es la relación del desarrollo organizacional y el proceso de selección de Compañía Hotelera del Centro S.A.C - Huancayo</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Existe una relación directa y significativa entre el desarrollo organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C – Huancayo</p>	<p><b>Variable 1 (X)</b> <b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b></p> <p><b>Definición Conceptual.</b> Chiavenato (2007, p.438), El Desarrollo Organizacional busca transformar a las organizaciones mecanicistas en orgánicas, por medio del cambio organizacional, la modificación de la cultura también organizacional y la posibilidad de compartir sus objetivos y los objetivos individuales de los participantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Cambio organizacional</li> <li>• Aprendizaje organizacional</li> </ul>	<p>• <b>Método de Investigación</b> M_Universal: Método científico M_General: Inductivo-Deductivo M. Específicos: Correlacional</p> <p>• <b>Tipo de Investigación:</b> Básica</p> <p>• <b>Nivel de Investigación:</b> correlacional</p> <p>• <b>Diseño de Investigación:</b></p> <p>Descriptivo                      correlacional                      no experimental:</p> <p style="text-align: center;"> </p> <p>• <b>Población y Muestra</b> Población: Autoridades y trabajadores de Compañía Hotelera del Centro S.A.C.</p> <p>Muestra: Censal</p> <p>• <b>Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos</b> Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario,</p> <p>• <b>Técnicas de Procesamiento de datos:</b> SPSS, Excel.</p>
<p><b>Problemas específicos</b></p> <p>1. ¿Qué relación existe entre la <b>cultura organizacional</b> y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C - Huancayo?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>1. Determinar la relación entre cultura organizacional y el proceso de selección de Compañía Hotelera del Centro S.A.C - Huancayo</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>1. Existe una relación directa y significativa entre la cultura organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C – Huancayo</p>	<p><b>VARIABLE 2 (Y)</b> <b>PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> <p><b>Definición conceptual</b> Robbins, 2009, p.544). Un proceso de selección de personal eficaz, consiste en identificar a las personas correctas al comparar las características individuales (habilidad, experiencia, etcétera) con los requisitos del puesto. El modelo del proceso de selección de personal en las organizaciones consta de tres fases la selección inicial, la selección sustantiva y la selección contingente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección inicial</li> <li>• Selección sustantiva</li> <li>• Selección contingente</li> </ul>	
<p>2. ¿Qué relación existe entre el <b>cambio organizacional</b> y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C - Huancayo?</p>	<p>2. Determinar la relación entre el cambio organizacional y el proceso de selección de Compañía Hotelera del Centro S.A.C - Huancayo</p>	<p>2. Existe una relación directa y significativa entre el cambio organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C – Huancayo</p>			
<p>3. ¿Qué relación existe entre el <b>aprendizaje organizacional</b> y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C - Huancayo?</p>	<p>3. Determinar la relación entre el aprendizaje organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C - Huancayo</p>	<p>3. Existe una relación directa y significativa entre el aprendizaje organizacional y el proceso de selección de personal en Compañía Hotelera del Centro S.A.C – Huancayo</p>			

## ANEXO N° 02

### INSTRUMENTOS

#### TEST SOBRE PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA COMPAÑÍA HOTELERA DEL CENTRO S.AC. - HUANCAYO

Estimado colaborador, este cuestionario tiene el propósito conocer en qué medida la Compañía Hotelera del Centro S.A.C-Huancayo realiza un proceso de selección de personal científicamente.

**INDICACIONES:** Califique según la escala con una X en el casillero que corresponda, una vez que haya leído atentamente cada una de las afirmaciones. Por favor responda con total honestidad.

**Escala**

Nunca	1
Casi Nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

No.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
<b>SELECCIÓN INICIAL</b>						
1	La organización cuenta con documentos de gestión actualizados donde se señalan claramente la descripción de los puestos de trabajo y las características de quién lo debe ocupar.					
2	La empresa ha diseñado un formato en la cual el postulante debe rellenar datos concretos sobre su información personal					
3	La empresa ha diseñado un formato que debe rellenar el postulante en relación al puesto que postula( años de experiencia en el puesto o afines), estudios relacionados, proyectos, logros					
4	La empresa solicita a los postulantes hojas de vida o curriculum vitae para postular al puesto					
5	La empresa solicita cartas de recomendación o recomendaciones de personas sobre su desempeño y conducta postular al puesto					
6	La empresa solicita antecedentes policiales y judiciales para postular al puesto					
<b>SELECCIÓN SUSTANTIVA</b>						
7	La empresa aplica pruebas de conocimientos (razonamiento matemático, habilidad verbal, comprensión lectora ) a los aspirantes del puesto que desea cubrir					
8	La empresa aplica pruebas de personalidad (psicológicas) a los aspirantes del puesto que desea cubrir					
9	La empresa aplica pruebas de honestidad (confiabilidad, esmeró, responsabilidad y honradez) a los aspirantes del puesto que desea cubrir					

10	La empresa realiza pruebas de muestras de trabajo o llamadas también simulaciones prácticas de una parte o de todo el trabajo que los aspirantes deben realizar en puestos de rutina						
11	La empresa realiza pruebas donde los aspirantes participan durante un día o más en ejercicios que simulan problemas reales como los que tendrían que enfrentar en el trabajo						
12	La empresa pregunta a los aspirantes la forma en que se desempeñarían en diversas situaciones laborales, y después se comparan sus respuestas con las de individuos con un alto desempeño						
13	En la empresa se realizan entrevistas formales al inicio del proceso de selección						
14	En la empresa se realizan entrevistas formales durante el proceso de selección						
15	En la empresa se realizan entrevistas formales al final del proceso de selección						
<b>SELECCIÓN CONTINGENTE</b>							
16	Cuando se le comunico haber sido seleccionado para el puesto que hoy ocupa le solicitaron algún examen médico en especial						
17	Cuando se le comunico haber sido seleccionado para el puesto que hoy ocupa, le solicitaron tramitar algún documento personal y confidencial relacionado al puesto que ocuparía						

### **TEST SOBRE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA COMPAÑÍA HOTELERA DEL CENTRO S.AC. - HUANCAYO**

Estimado colaborador, este cuestionario tiene el propósito conocer en qué medida la Compañía Hotelera del Centro S.A.C-Huancayo participa en el desarrollo organizacional científicamente.

**INDICACIONES:** Califique según la escala con una X en el casillero que corresponda, una vez que haya leído atentamente cada una de las afirmaciones. Por favor responda con total honestidad.

**Escala**

<b>Nunca</b>	<b>1</b>
<b>Casi Nunca</b>	<b>2</b>
<b>A veces</b>	<b>3</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>4</b>
<b>Siempre</b>	<b>5</b>

N°	ITEMS	Puntaje				
		1	2	3	4	5
<b>Cultura Organizacional</b>						
1	Les ha dado a conocer la misión y visión de la empresa a sus colaboradores.					
2	Los valores de la empresa son los mismos que guían su conducta.					
3	Las metas que se han establecido en la empresa son idóneas a la realidad de la misma.					
4	Los colaboradores conocen la línea de autoridad que deben seguir en caso de alguna dificultad.					
5	La empresa permite compartir información con el equipo y apoya la participación de todos.					

<b>Cambio Organizacional</b>		1	2	3	4	5
6	La administración de la empresa permite adaptarse a los contextos cambiantes de forma adecuada.					
7	La empresa permite examinar situaciones pasadas para modificar su actuar ante situaciones nuevas.					
8	La empresa brinda información ante los cambios.					
9	Recibe Información precisa como base de los procedimientos del cambio					
10	Esta usted dispuesto a trabajar en equipo					
<b>Aprendizaje Organizacional</b>		1	2	3	4	5
11	La empresa cuenta con un plan de entrenamiento y apoyo para sus colaboradores.					
12	Los correctivos utilizados en la empresa incluyen recomendaciones para mejorar el desempeño.					
13	Los colaboradores reciben recompensa ante una buena labor.					
14	Reciben capacitaciones permanentemente los colaboradores.					
15	En la empresa se suministran evaluaciones de desempeño con cierta frecuencia.					

**DATOS DEL ENCUESTADO**

Edad: ..... Género: Femenino ( ) Masculino ( )

Puesto que ocupa..... Antigüedad en el trabajo.....

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!!!**





**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

**"EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE COMPAÑÍA HOTELERA DEL CENTRO S.A.C - HUANCAYO 2017"**

**OBJETIVO: Validar el instrumento de investigación.**

**DIRIGIDO A:** Personal activo de ambos sexos de la Compañía Hotelera del Centro S.A.C. Huancayo.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

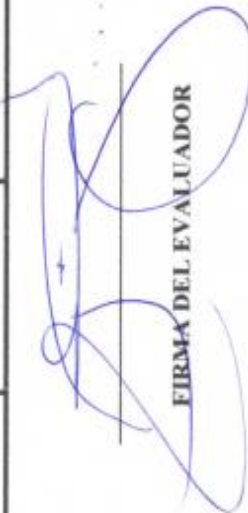
*TETUAYAS ESPINOZA JOSÉ IVANO*

**TÍTULO O GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

*LICENCIADO EN ADMINISTRACION*

**VALORACIÓN:**

1. Deficiente	2. Baja	3. Regular	4. Buena	5. Muy Buena
---------------	---------	------------	----------	--------------

  
FIRMA DEL EVALUADOR

## FICHAS DE VALIDACIÓN

### INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO

#### DATOS GENERALES

1.1. Título de la Investigación: "EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE COMPAÑÍA HOTELERA DEL CENTRO S.A.C - HUANCAYO 2017"

1.2. Nombre de los instrumentos motivo de validación: Cuestionario de Desarrollo Organizacional y Proceso de Selección

#### ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy bueno			
		0	6	11	18	21	28	31	38	41	48	51	58	61	68	71	78	81	88	91	98
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Este formulario con lenguaje apropiado																			X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables																			X	
3. Actualidad	Adecuado al estado de la ciencia administrativa																				X
4. Organización	Existe una organización lógica																			X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																			X	
7. Consistencia	Basado en aspectos técnicos científicos																			X	
8. Coherencia	Entre los ítems, indicadores																			X	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																			X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

91

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy buena

Nombres y Apellidos:	CHRISTIAN CANOZ BEAUCOPE	DNI N°	40647252
Dirección domiciliar:	AV. COCHABAMBA N° 10 SAN ANTONIO	Teléfono/Celular:	
Título Profesional	LIC. ADM.		
Grado Académico:	TITULADO		
Mención:	ADMINISTRACION DE EMPRESAS		

  
 Firma  
 Lugar y fecha: ... H.Y.O., 06 DIC. 2017

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE COMPAÑÍA HOTELERA DEL CENTRO

S.A.C - HUANCAYO 2017"

OBJETIVO: Validar el instrumento de investigación.

DIRIGIDO A: Personal activo de ambos sexos de la Compañía Hotelera del Centro S.A.C. Huancayo.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

*Carla Patricia Chiribon*

TÍTULO O GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

*lic. ADM.*

VALORACIÓN:

1. Deficiente	2. Baja	3. Regular	4. Buena	5. Muy Buena
---------------	---------	------------	----------	--------------

*[Handwritten signature]*

FIRMA DEL EVALUADOR

**ANEXO N° 4**  
**CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Huancayo, 16 DE Octubre DEL 2017

Sr. JOSE LUIS BREÑA CENZANO  
GERENTE GENERAL COMPAÑIA HOTELERA DEL CENTRO S.A.C

**ASUNTO: SOLICITO AUTORIZACION PARA DESARROLLAR  
UN TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.**

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno.

Somos egresados de la Universidad Peruana los Andes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, de la Carrera de Profesional de Administración y Sistemas, estamos realizando un trabajo de investigación el cual será la Tesis que sustentaremos para optar el título profesional de Licenciados en Administración para lo cual solicitamos a su digno Despacho nos permitan aplicar el cuestionario a los colaboradores de la Compañía, para dicha tesis titulada: "EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE COMPAÑIA HOTELERA DEL CENTRO S.A.C - HUANCAYO 2017".

Conocedores de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicitamos su colaboración ya que su Empresa se verá beneficiada en la medida en que, una vez aprobada la tesis ayudara en la mejora de la Organización.

Agradeciéndole por anticipado su gentil colaboración

Atentamente,



  
Bach. Canchuca Gutarra Rocío Pilar

  
Bach. Huamán Pecho Aníelo Paul

# Hotel Presidente



CALLE REAL N° 1138 - TELEFAX (064) 231736 - 231275 - 235419  
**HUANCAYO - PERÚ**



## CARTA DE AUTORIZACION

Huancayo, 16 de Octubre del 2017

Señores.

Asunto: Autorización para el desarrollo de trabajo de investigación.

Por medio de la presente comunico a ustedes que, en base a la solicitud presentada, la **Compañía Hotelera Del Centro S.A.C.** Autoriza aplicar el cuestionario a los colaboradores de la Compañía, para dicha tesis titulada: "EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE COMPAÑÍA HOTELERA DEL CENTRO S.A.C - HUANCAYO 2017".



Jose Luis Brea Cenzano  
 GERENTE GENERAL  
 COMPAÑIA HOTELERA DEL CENTRO