



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**Administración del Cambio y el Proceso de Reclutamiento y
Selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo
Tarapoto 2022**

**TESIS PARA OBTENER TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciado en Administración**

AUTORES:

Flores Sanchez, Patricia (ORCID: 0000-0003-4265-0821)

Tananta Lozano, Sergio Marcelo (ORCID: 0000-0001-5686-6987)

ASESOR:

Mg. Díaz Saavedra, Robín Alexander (ORCID: 0000-0003-2707-8193)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de organizaciones

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Industria, Innovación e Infraestructura

TARAPOTO - PERÚ

2022

Dedicatoria

Dedicado principalmente a Dios cual fue el Creador de todas las cosas y El no dio y nos da fortaleza para continuar cuando a punto de caer hemos estado.

De igual forma a nuestros familiares, agradecemos por sus cariño y comprensión durante este proceso de aprendizaje, a nuestro Maestro Robin Alexander Diaz Saavedra por su tiempo y apoyo, así como por la sabiduría que nos va transmitiendo en el caminar de nuestra formación académica y por habernos guiado con el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

Agradecimiento

Agradecemos a Dios por habernos otorgado una familia maravillosa, quienes han creído en nosotros siempre, Dándonos ejemplo de superación humildad y sacrificio enseñándonos a valorar todo lo que tenemos. A todos ellos agradecimiento total porque han fomentado en nosotros el deseo de superación y de triunfo en la vida, lo que ha contribuido a la consecución de nuestros logros, esperamos contar siempre con su valioso e incondicional apoyo.

Índice de contenidos

Portada.....	ii
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras.....	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA.....	32
3.1. Tipo y diseño de investigación	32
3.2. Variable, operacionalización	33
3.3. Población (criterios de selección) muestra, muestreo	35
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	37
3.5. Procedimientos	40
3.6. Métodos de análisis de datos.....	41
3.7. Aspectos éticos	41
IV. RESULTADOS	42
V. DISCUSIÓN.....	61
VI. CONCLUSIONES.....	64
VII. RECOMENDACIONES	67
REFERENCIAS.....	70
ANEXOS	77

Índice de tablas

Tabla 1.	Información sociodemográfica.....	42
Tabla 2.	Análisis de fiabilidad de Alfa de Crombach de la variable Administración del cambio y la variable proceso de reclutamiento y selección	50
Tabla 3.	Análisis descriptivo de la variable administración del cambio en el Proyecto Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2021.....	51
Tabla 4.	Análisis descriptivo de la variable proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2021.....	53
Tabla 5.	Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov de una muestra	55
Tabla 6.	Análisis de correlación entre la administración del cambio y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2021.....	56
Tabla 7.	Análisis de correlación entre el liderazgo y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2021.....	57
Tabla 8.	Análisis de correlación entre las personas y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2021.....	58
Tabla 9.	Análisis de correlación entre el flujo de información y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2021.....	59
Tabla 10.	Análisis de correlación entre los procesos y estructura y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2021.....	60

Índice de figuras

Figura 1. Genero.....	44
Figura 2. Edad.....	45
Figura 3. Grado de instrucción.....	46
Figura 4. Condición laboral.....	47
Figura 5. Lugar de procedencia.....	48
Figura 6. Área de trabajo.....	49

Resumen

El presente estudio, tuvo como objetivo general determinar la relación entre la administración del cambio y el proceso de reclutamiento y selección Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022. La investigación fue de enfoque cuantitativo de tipo aplicado con un alcance descriptivo correlacional porque evaluó el grado relación entre dos o más variables. El diseño de investigación fue no experimental de corte transversal porque se realizó sin manipular las variables. La población total fue de 279 trabajadores, en la evaluación de las variables de investigación se utilizó los cuestionarios de la administración del cambio bajo el autor de Tarazona, B. (2017) y la variable de proceso de reclutamiento y selección por el autor Pérez, J. (2020), ambos instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos, se comprobó su fiabilidad a través del Alpha de Crombach, 0.991 para la variable administración del cambio y para los proceso de reclutamiento y selección 0.977; lo cual indica que la fiabilidad es buena. Concluyendo que, existe relación significativa entre la administración del cambio y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022; ya que el análisis estadístico Rho de Spearman fue de 0,940 (correlación positiva muy alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$).

Palabras clave: Proceso, cambio, colaboradores.

Abstract

The general objective of this study was to determine the relationship between change management and the recruitment and selection process of the Huallaga Central and Bajo Mayo Tarapoto 2022 Project. The research had a quantitative approach of an applied type with a descriptive correlational scope because it evaluated the degree of relationship between two or more variables. The research design was non-experimental cross-sectional because it was carried out without manipulating the variables. The total population was 279 workers, in the evaluation of the research variables the change management questionnaires were used under the author of Tarazona, B. (2017) and the recruitment and selection process variable by the author Pérez, J. (2020), both instruments were validated by expert judgment, their reliability was verified through Crombach's Alpha, 0.991 for the administration of change variable and for the recruitment and selection process 0.977; which indicates that the reliability is good. Concluding that there is a significant relationship between the administration of change and the recruitment and selection process of the Huallaga Central and Bajo Mayo Tarapoto 2021 Project; since Spearman's Rho statistical analysis was 0.940 (very high positive correlation) and a p value equal to 0.000 ($p\text{-value} \leq 0.05$).

Keywords: Process, change, collaborators

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las alteraciones que sufre en mercado internacional y el crecimiento económico ha impuesto que las empresas realicen procesos de incorporación de personal más transparentes, lo cual ha llevado al diseño de nuevas estrategias y herramientas de atracción de personal, con el que, además, se buscan incrementar los beneficios empresariales. Asimismo, es relevante destacar la complejidad que toma capacitar a un nuevo integrante, por lo que, las organizaciones han considerado al recurso humano como el capital intangible más valioso y, por ende, su gestión se remite a administrarlos de forma eficiente. Por lo expuesto, se alude que los procesos de selección de personal han transitado de una posición pasiva a una más activa, lo cual ha permitido generar transformaciones dentro del área de recursos humanos. En ese contexto, Armijos, et al. (2019) plantean que las organizaciones actuales se ven expuestas a una rivalidad cada vez más alta sobre la atracción de candidatos, lo cual obliga a la actualización de conocimientos, desarrollo de competencias y la adquisición de nuevas praxis laborales en el proceso decisorio respecto a los sistemas de selección. (p. 164), ya que según un estudio realizado por Ruiz y Ruíz (2018) el 60% de empresas presentan problemas para reclutar y seleccionar, pues existen motivos de gran envergadura que inciden en la escasez de candidatos, de los que se destaca: falta de competencias y/o experiencias, altas expectativas sobre las prestaciones salariales, posibilidades nulas de ascender, entre otros. (p. 6)

En el Perú, la incorporación de la fuerza laboral es visto como un proceso complejo que delimita los requisitos y especificaciones del cargo que debe cumplir una persona para formar parte de una empresa. A partir de la descripción y el análisis del puesto se remiten las necesidades de contratación de personal, mismas deben ser evaluadas con antelación por el jefe de departamento y área de personal. El proceso de selección, visto desde la mirada exterior parece no tener inconvenientes, ya que existe un conjunto de pautas y subprocesos que se deben seguir para conseguir los resultados esperados. No obstante, los planteamientos que debería desarrollarse conforme a lo previsto presentan algunos

inconvenientes a la hora de abordar ciertas praxis ligadas a la selección de personal a fin de satisfacer completamente los imperativos que compromete la parte racional con la económica. En el Perú el 59% de las Mypes tiene problemas para contratar a personal idóneo, es decir, los aspirantes no cumplen con los años de experiencia solicitada, adolecen de estudios o especializaciones y de habilidades comunicativas. Aunado a ello, gran parte de las empresas, no cuentan con un área propia de RRHH, no usan instrumentos y técnicas adecuadas durante el proceso y basan su selección en la buena actitud, más no en las competencias, habilidades y experiencia que posee la personas. (Salinas y Malpartida, 2020, p. 29)

En el Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo se ha notado que existen falencias en cuanto a la selección del personal, el cual se ve influenciado a causa de cuatro factores principales; el primero está relacionado con las **políticas**, en este que observado que no se cuenta con un proceso que permita regular cada una de las fases que emana dicho proceso, asimismo, las bases y normativas no están sujetas de acuerdo a las verdaderas necesidades de la entidad, por lo que se suele experimentar inconsistencias durante el proceso, por otro lado, se resalta que el perfil del puesto y descripción del cargo no se encuentran actualizados, sino que corresponden a las demandas de los ejercicios anteriores. Otro factor a destacar es el **reclutamiento**, en este se ha notado que, por lo general, está destinado para atraer candidatos externos por lo que los colaboradores tienden a sentirse poco valorados, ya que la entidad no le ofrece la oportunidad de ascender. Igualmente, se ha visto que la necesidad de incorporación de personal se limita únicamente a la utilización de plataformas digitales, más no utilizan recursos físicos que les permita obtener mayor cantidad de candidatos a la hora de presentar su oferta laboral. El tercer factor está relacionado con las **técnicas de selección**, en este se observado que la entidad no realiza una pre entrevista para conocer al candidato, sino que ésta corresponde a uno de los últimos procesos, además, el comité evaluador no tiende a verificar las referencias que el postulante tiene para con sus anteriores trabajos, por lo que la evaluación final no es del todo

certera. Como último factor se destaca la **incorporación**, en este se ha visto que el ente no desarrolla capacitaciones ni actividades de adiestramiento para cumplir cabalmente con las funciones que emanan del cargo y no efectúa reuniones o actividades de bienvenida para el nuevo integrante.

El estudio presenta como **problema general**: ¿Cuál es la relación entre la Administración del cambio y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022?, y como **problemas específicos**: ¿De qué manera se relaciona el liderazgo y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022? ¿De qué manera se relaciona las personas y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022? ¿De qué manera se relaciona el flujo de información y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022? ¿De qué manera se relaciona los procesos y estructura y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022?

De igual modo, se justifica en los siguientes criterios: A nivel **teórico** se justifica para la variable administración del cambio en los autores Domínguez y Giordano (2009) y para la variable proceso de selección del personal en el autor Chiavenato (2011). En relación a la justificación **práctica**, por medio de los resultados y recomendaciones se pretende aportar estrategias para la adecuada selección de personal y contrarrestar la problemática detectada, de manera que sean los usuarios, quienes aprovechen las mejoras implantadas dentro de la entidad. Desde la perspectiva **social**, con la realización del presente estudio se pretende reajustar los procesos de reclutamiento y selección, así como generar información que permitan reflexionar sobre el impacto que genera la incorporación del personal. Por otro lado, la investigación servirá como recurso de ayuda para las personas que tengan algún interés por conocer el tema y como base para estudios futuros que contengan una de las variables descritas en el estudio. Finalmente, en

lo que respecta a la justificación **metodológica**, se apoya en la teoría propuesta por Hernández et al. (2014) y en las normas emitidas por el Concytec (2018).

Además, se ha planteado como **objetivo general**: Describir la relación entre la Administración del cambio y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022, y como **objetivos específicos**: Describir la relación entre el liderazgo y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022. Describir la relación entre las personas y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022. Describir la relación entre el flujo de información y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022. Describir la relación entre los procesos y estructura y el proceso de selección del personal del Proyecto proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022.

Por último, se tiene como **hipótesis general**: H_i : Existe relación significativa entre la Administración del cambio y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022, y como **hipótesis específicas**: H_1 : Existe relación significativa entre el liderazgo y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022. H_2 : Existe relación significativa entre las personas y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022. H_3 : Existe relación significativa entre el flujo de información y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022. H_4 : Existe relación significativa entre los procesos y estructura y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022.

II. MARCO TEÓRICO

En relación a los antecedentes **a nivel internacional** se citó a Bonza, E. (2020), en su investigación denominada: *Propuesta de intervención para la gestión del cambio aplicable a los procesos administrativos de la empresa Confipetrol S.A.S.* (Tesis de maestría). Universidad EAN. Bogotá, Colombia. Tuvo como propósito desarrollar una propuesta de gestión cambio que se aplique a los procesos administrativos. Su tipo fue descriptivo, diseño no experimental, la población fue 120 trabajadores, la muestra fue 44 colaboradores, la técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario. Concluyó que, un elemento que es necesario analizar en cuanto a la gestión del cambio es la orientación, esto dado a que el 48% consideran que las herramientas, métodos y estrategias que emplea la entidad para dirigir a los colaboradores hacia el cambio son eficientes. Por otro lado, el estudio también mostró que, que dentro del proceso de orientación al cambio es importante que los principales directivos propicien un escenario de trabajo seguro, donde se analicen los riesgos y peligros que puedan interferir en el bienestar de las personas, así como también, es importante resaltar el apego que estos deben tener frente a la normativa que rige la entidad y la actitud que se debe tomar.

Franco, S. y Oquendo, L. (2020), en su investigación denominada: *Estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producción y logística de la empresa Ice Man Service S.A.S.* (Tesis de pregrado). Universidad Cooperativa de Colombia. Barrancabermeja, Colombia. Tuvo como objetivo diseñar herramientas de selección para mejorar el nivel de desempeño del personal. Su tipo de investigación fue descriptivo, diseño no experimental, la población y muestra fue 12 colaboradores, la técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario. Concluyeron que, el proceso de reclutamiento y selección de personal juega un rol trascendental en la entidad, porque representa la principal fuente de atracción de candidatos altamente competitivos, capaces de aportar valor a la entidad y trabajar conjuntamente por ver concretado los objetivos que persigue la institución. Por medio de dicho proceso se puede obtener talento capacitando a nivel de competencias, experiencias como de conocimientos. No

obstante, según la investigación realizada el 53% de encuestados mencionan que dicho proceso no es del todo transparente, ya que, se suele considerar las recomendaciones emitidas por los propios colaboradores o personas externas al momento de seleccionar al candidato, por lo que los resultados finales se suelen ver atrofiados y se denota prácticas vinculadas con el tráfico de influencias que desmoralizan a los postulantes.

Sánchez, I. (2020), en su investigación denominada: *Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac. Cía. Ltda. Quito.* (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador. Tuvo como objetivo conocer si el desarrollo de un diseño de reclutamiento y selección repercute en la rotación de los colaboradores. Su tipo fue descriptivo, diseño no experimental, la población y muestra fue 250 colaboradores, la técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario. Concluyó que, considerando los resultados obtenidos se afirma que la variable independiente posee un impacto de tipo positivo dentro de la rotación del personal, pues en relación al cargo operativo para el año 2019 se observó una disminución concentrada de 6.63% respecto al índice de rotación; por ende, se afirma que mientras más transparente sea el proceso de incorporación de personal se reducirá notoriamente el porcentaje de rotación, se conseguirán mejores resultados y con ello el cumplimiento de los propósitos que persigue la entidad.

A nivel nacional, se citó a Torre, V. (2021), en su recurso denominado: *Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital De La Victoria, 2018.* (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú. Tuvo como objetivo establecer el nivel de relacionamiento entre las variables descritas en el estudio. Su tipo fue cuantitativo, diseño no experimental, la población fue 200 trabajadores, la muestra fue 100 personas, la técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario. Concluyó que, posterior al análisis de la situación por la que atraviesa la entidad los investigadores han determinado que la institución no posee un proceso formal que

le permita nutrir sus diferentes áreas con talentos competentes y brindar un servicio óptimo, lo cual también ha ocasionado que cada vez sean menos los individuos que aspiren a ocupar un cargo dentro de la institución pública, generando que las metas y objetivos no se alcancen en el tiempo previsto. De igual modo, el estudio mostró que del total de colaboradores encuestados el 53% señaló que la institución no brinda información básica sobre el nuevo integrante, tampoco le designa un mentor que le acompañe durante su transición en la entidad, ni le entrega el MOF y ROF que le permita tener en claro sus funciones y/o responsabilidades.

Romero, L. (2020), en su investigación denominada: *Gestión del cambio y su influencia en el desempeño laboral de la I. E. "Santa Magdalena" Guadalupe, Pacasmayo – 2019*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú. Tuvo como finalidad evaluar el grado de influencia de la gestión de cambio sobre la variable dependiente. Su tipo fue cuantitativo, diseño no experimental, la población y muestra fue 70 personas, la técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario. Concluyó que, a través del estadístico Rho spearman se logró establecer que entre los conceptos que rige la investigación existe influencia, pues el valor encontrado fue 0.359 y el de p fue 0.00 (siendo menor a 0.05), por lo que se aduce que la influencia es de tipo positiva-baja, en tal sentido, se acepta la hipótesis central que rige la investigación. Asimismo, el estudio evidenció que en cuanto al progreso en la gestión del cambio para el 61.5% es regular, mientras que para el 34.6% es deficiente y para el 1.9% restante es bueno.

Pérez, J. (2020), en su investigación denominada: *Selección de personal y desempeño laboral en funcionarios de una Municipalidad, Chimbote, 2020*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Chimbote, Perú. Tuvo como finalidad conocer la relación entre los dos conceptos que presenta el estudio. Fue de tipo aplicada, diseño no experimental, la población y muestra fue 45 colaboradores, la técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario. Concluyó que, apoyándose del estadístico de Rho spearman se concretó que entre las variables existe un

grado de asociación pues el valor calculado fue 0.726 y el resultado de p fue 0.000, por lo que, se dice que la relación que existe entre ambos conceptos es significativa. Por ende, se indica que mientras mejores sean las herramientas utilizadas para el proceso de selección, mejores serán los niveles de rendimiento que poseen la fuerza laboral. De igual manera, la investigación evidenció que el 53% de los encuestados catalogan a la selección como regular, el 32% indica que es bajo y el 15% menciona que es alto.

A nivel local, se citó a Saldaña, R. (2020), en su tesis: *Gestión del cambio y proactividad en trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud - Tarapoto 2020*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Tarapoto, Perú. Tuvo como objetivo establecer la relación entre las variables que rigen el estudio. Su tipo de investigación fue básica, diseño no experimental, la población y muestra fue 89 trabajadores, la técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario. Concluyó que, el valor de Rho spearman fue igual a 0.985 el cual refiere que entre los conceptos existe relación, por ende, se afirma que, a medida que la entidad diseñe estrategias y herramientas que permitan gestionar y movilizar a los colaboradores hacia el cambio, la productividad mantendrá sus mismos niveles e inclusive se incrementará. Por otro lado, la investigación también concluyó que en relación al nivel de GC para el 51% de encuestados se ubica en un nivel intermedio, mientras que, para el 39% en un nivel bajo y para el 9% en alto, dejando entrever que la entidad ha desarrollado medidas que permitan hacer más eficiente el proceso de adaptación a los nuevos entornos.

Valverde, C. (2019), en su investigación denominada: *Proceso de selección del personal y su relación con el cumplimiento de normas de sanción a los trabajadores en el Gobierno Regional San Martín – 2018*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Tarapoto, Perú. Tuvo como objetivo conocer cómo influye la variable independiente sobre la dependiente. Su tipo de investigación fue básica, diseño no experimental, la población fue 686 trabajadores, la muestra fue 115 colaboradores, la técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario.

Concluyó que, los datos obtenidos de acuerdo al coeficiente de Pearson permiten concretar que existe correlación entre ambos conceptos de estudio, pues el valor encontrado fue 0.855 y $p= 0.000$, denotándose de esta manera una correlación significativa de tipo alta y positiva. Por otro lado, respecto a la variable independiente, el 23% de los encuestados manifestó que el proceso se lleva a cabo de manera inadecuada, pues la institución no emite su necesidad de contratación por diversos medios (físicos como online) y no se han establecido con anterioridad las fases que orientan el proceso; para el 52% el proceso podría mejorarse y para el 25% no necesita ninguna mejora pues cumple con los objetivos de su diseño.

Sánchez, C. (2021), en su investigación denominada: *Selección de personal y desempeño laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, Tarapoto-2021*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Tarapoto, Perú. Tuvo como objetivo conocer de qué manera influye la selección de personal en el desempeño laboral. Su tipo de investigación fue básica, diseño no experimental, la población fue 279 trabajadores, la muestra fue 162 colaboradores, la técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario. Concluyó que, en base al coeficiente de Spearman las variables se correlacionan de forma positiva- alta, pues es el valor hallado fue 0.973, por lo que, se afirma que cuánto más transparente sea el proceso de selección mejores serán los resultados que obtenga el personal a nivel de desempeño. De igual modo, el estudio denotó que para el 46% de los encuestados el proceso de selección que desarrolla la entidad es regular, en tanto, para el 30% es mala y solo para el 24% es bueno, estos resultados se deben a que el área encargada de la contratación de personal opta en primer lugar por el reclutamiento interno, es decir, ascender a personas con un alto nivel de rendimiento y/o experiencia, o realizar algún traslado, que antes de incorporar a una persona externa a la entidad.

Para la variable **administración del cambio** Domínguez y Giordano (2009) mencionan que el cambio puede ser visto como una respuesta que nace a partir

de las alteraciones que sufre el exterior, en muchas ocasiones es originada por la competitividad y el desarrollo de nueva tecnología que surge en la sociedad o, puede ser impuesta por la propia entidad en aras de elevar su grado de competitividad; de esta manera, dicha acción no solo genera cambios en un departamento o área en particular, sino que, involucra a toda la organización en su conjunto. (p. 21).

Por su parte, Gallego y Soto (2021) sostienen que el cambio dentro de las organizaciones está sujeta a indicadores internos y externos. En cuanto al primero, podría ser considerada como una amenaza que atente contra la vida o mantención empresarial o, sea vista como una oportunidad de crecimiento; en tanto, a nivel interno produce valor a los procesos y dota de capacidad prospectiva que permitan liderar en un futuro cercano. Es un concepto que está estrechamente ligado a la modificación y mejoramiento de las prácticas internas que se desarrollan en la cadena de valor con la finalidad de mejorar los resultados, alcanzar satisfactoriamente los fines que persigue la empresa tanto en términos de producción y financieros y por último lograr la eficiencia operativa. Los resultados que se obtienen a través de la gestión del cambio se ven materializados únicamente si se logra combinar las herramientas de dirección actual con las necesidades de la empresa (p. 12)

Los investigadores Rueda, et al. (2018) explican que el cambio puede ser definido como un sistema compuesto por cuatro procesos cíclicos en movimiento: el centro representa los diversos contenidos que hacen posible el cambio; el contorno muestra el conjunto de motivos y significados que incitan al cambio (porque se debería cambiar); el tangente, representa los hechos específicos de cambio y los procesos por los que es necesario atravesar para finalizar el proceso cíclico con éxito, y finalmente, el espiral el cual figura las secuencias y patrones que se deben seguir para mejorar con el pasar del tiempo, se trata de en resumen, de aprender de las experiencias y tomar el aprendizaje para hacer cada vez mejor las cosas.. (p. 1)

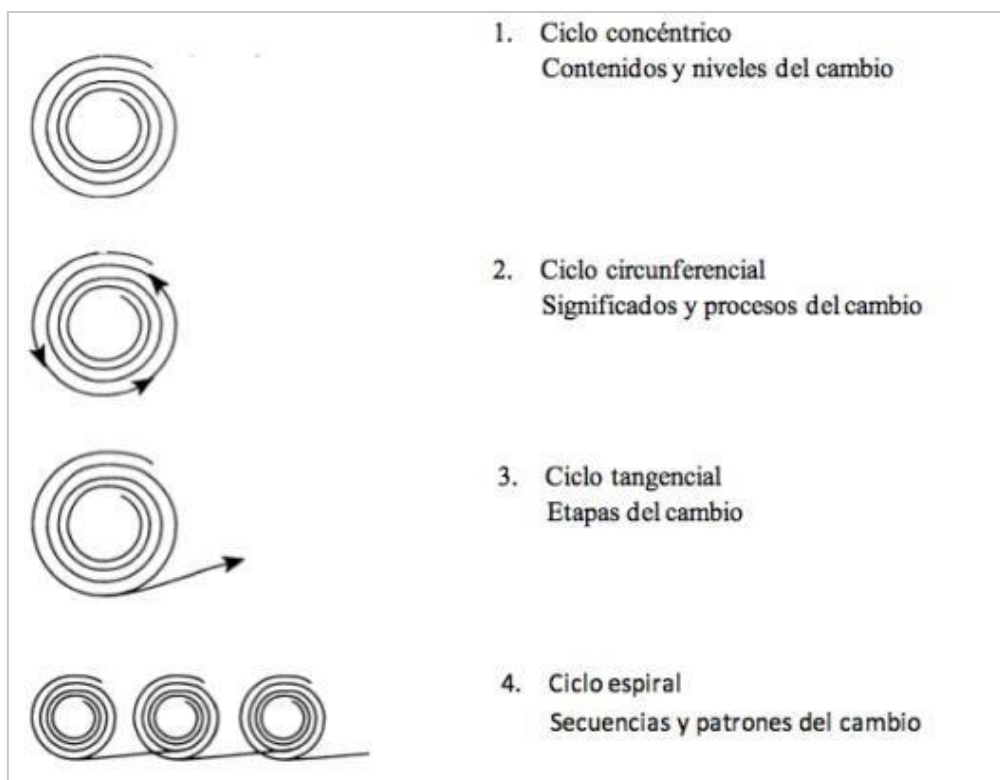


Figura 1: Ciclos del cambio organizacional

Fuente: Fierro (2020)

Bajo el planteamiento de Recuenco (2020) el término de gestión de cambio apareció como tal en el siglo XX. Durante los primeros años de su aparición fue ampliamente estudiada por diversos investigadores y empresarios con la finalidad de determinar el conjunto de pasos o etapas necesarias para movilizar a la fuerza laboral hacia un nuevo escenario y enfoque de trabajo. Con el transcurso del tiempo dentro de las organizaciones se han modificado las maneras y modalidades para adaptarse al cambio definiéndose de esta manera diversas metodologías y criterios para afrontar eficientemente los cambios vertiginosos que se derivan del exterior. Desde una primera postura se resalta que el cambio se focaliza inicialmente en el comportamiento del recurso humano, ya que a través del comportamiento de estos agentes es posible alcanzar los resultados previstos de manera rápida. Desde otra mirada se define que el cambio se enfoca en la adaptación de criterios innovadores que se emplean para mejorar la competitividad

de la estructura organizacional, misma que se desarrolla a partir de la incorporación de un conjunto de operaciones y actividades diseñadas previamente por especialistas en aras de brindar un bosquejo holístico que permita tomar decisiones acertadas y alcanzar satisfactoriamente lo planificado (p. 309)

Según Fierro, Benavides y Andrade (2020) en la actualidad existen dos tipos de concepciones claras acerca de la gestión del cambio: la primera está relacionada con la autonomía, esta tiene como finalidad orientar la cultura de la organización en busca de conseguir mayores alternativas que generen un crecimiento acelerado y la segunda es el heterónimo, este busca desarrollar estrategias y alternativas que permitan suplir cabalmente las necesidades y requerimientos del mercado. La administración del cambio pretende conjugar estas dos posturas en aras de disminuir el índice de riesgos y hacer frente a los retos de la sociedad. Considerando los factores que repercuten dentro de la gestión del cambio se afirma que el GC es un proceso que inicia a partir de diversos indicadores (personal, procedimiento o ambiente); desde el aspecto personal se muestra por medio del uso de recursos y capacidades que permitan mejorar la actividad de la empresa. (p. 135-136).

Bajo esta perspectiva, Pérez, Vilariño y Ronda (2016) indican que la GC no debe ser visto por la organización como una propiedad inherente a ella, sino que, debe considerarse como un indicador que subyace de los agentes externos; de esta manera le será más sencillo orientarse hacia la mejora y aprender del proceso. Dicha variable engloba cinco tendencias que premeditan el cambio empresarial siendo éstas: 1. El cambio en las funciones y versatilidad de la estructura organizacional. 2. Aumento significativo sobre los estudios relacionados con la variable. 3. Existencia de fenómenos asociados con las fusiones entre entidades. 4. Mejoras dentro de las metodologías de trabajo y procesos. 5. Concepción de la cultura organizacional como medio que subyace en la empresa y determina las relaciones internas. (p. 324)

En cuanto a la importancia de administrar el cambio, Salgado, et al. (2018) indican que cualquier cambio o hecho que ocurre dentro o fuera de la estructura organizacional que se asocia con la tecnología, la competitividad de las personas, o interfiera dentro de las estrategias de la organización repercute de manera abrupta en el confort y la promoción de esta. En tal sentido, administrar el cambio hace posible aumentar las posibilidades de éxito relacionadas con los proyectos o planes a implementar. Por otro lado, la mejora de la capacidad adquisitiva de una entidad, permite adaptarse más rápido a los cambios que subyacen en el sector, así como también, aprovechar las potencialidades del recurso humano. Al unificar la eficiencia de labores, la AC garantiza que el know-how de los colaboradores no pase por desapercibido, por lo que estos desarrollan sentimientos de apego y compromiso para concretar los objetivos que persigue la institución. La administración del cambio promueve el equilibrio de mercado, mejora el nivel de posicionamiento y conduce al éxito de la empresa a través de las actividades dinámicas que se desarrollan en el mercado. Hace posible que las empresas estén en constante evolución y respondan satisfactoriamente a las tendencias impuestas por las personas o compradores; de esta manera, los colaboradores se sienten motivados y desempeña mejores sus funciones durante la incorporación de nueva tecnología o procesos. Minimiza los costes finales de la empresa, al poseer colaboradores altamente preparados, capacitados y con vasta experiencia la empresa no necesitará contratar los servicios de personas externas a la institución, lo cual permite la disminución de costes, aumenta la retención y motiva a la fuerza laboral. (p. 107-108)

Las características de gestión de cambio ideal, de acuerdo a Recuenco (2020) son: 1. Creatividad. Se refiere al grado en el que una entidad genera alternativas y estrategias para contrarrestar las amenazas que se derivan del medio externo. El cambio es visto desde diversas aristas teóricas: tácticas, procesos, tecnologías, lineamientos, recursos humanos y culturas. 2. Versátil. Esta segunda característica incorpora dos elementos: el incremento y la transformación. El primero hace alusión a las alteraciones que se generan a partir de alguna modificación y la

segunda a la reingeniería que involucra un nuevo proceso. 3. Descriptiva. Consiste en explicar las razones por la que se ha generado el cambio, cómo se ha desarrollado dicho proceso y la estrategia que se ha implementado para alcanzarla. 4. Integral. Significa ser capaz de vislumbrar el entorno cercano y procurar diseñar estrategias para proteger la entidad. 5. Continuo. Hace referencia a ser constante en el tiempo con la finalidad de conseguir los objetivos trazados. 6. Transformador. Las modificaciones que se generan internamente son significativas y determinantes en cuanto a la permanencia del mercado, por lo que, se requiere de personal con apertura al cambio y con capacidad de resiliencia. (p. 310)

Siguiendo a Navas, Vera y Amen (2018) el modelo de administración del cambio está orientado de manera particular a mejorar la competitividad de la empresa en un determinado sector o rubro donde realiza sus actividades, este se desarrolla a través del esfuerzo coordinado de las áreas y colaboradores que la integran. De modo general se resalta que con el desarrollo de dicha variable se pretende mejorar la situación actual del ente tanto en términos de reconocimiento como posicionamiento, definir las falencias internas, aprovechar las oportunidades del medio, optimizar los recursos disponibles, desarrollar una estrategia comercial innovadora e incorporar las herramientas necesarias para subsistir en el mercado. Asimismo, dichos autores presentan dos enfoques ligados a la administración de cambio organizacional: Actitudinal y empresarial. El primero se centra en el individuo y en el rol que desempeña en el éxito del proceso. Se refiere a que la única manera de alcanzar resultados provechosos y medibles es por medio de los colaboradores que integran la organización; si estos se muestran reacios al proceso de cambio la empresa no podrá obtener resultados óptimos, ni desarrollarse. El segundo se sostiene en la gestión administrativa, el primer paso a implementar es reorganizar los procesos que conforman la entidad; cabe destacar que si los procesos, procedimientos y metodologías internas no se mejoran las actitudes y comportamientos que tengan los colaboradores tampoco mejoraran, lo cual no genera valor a la empresa. (p. 1358).

Una perspectiva diferente mantienen Peña, Soria y Velázquez (2012) quienes refieren que los enfoques que posee la administración del cambio son: a. Financiero. Tiene como objetivo modificar el performance de la empresa, el sistema de compensaciones y la tecnología disponible con la finalidad de orientar a la organización en su conjunto hacia un cambio provechoso y aumentar el valor monetario de las acciones. b. Desarrollo empresarial. Esta segunda perspectiva se focaliza en el desarrollo de competencias blandas de los colaboradores, por lo que necesita que todo el personal en conjunto con los directivos y gerentes se involucren de manera emocional con los propósitos que persigue la empresa y se muestren comprometidos con sus principios, valores y visión. (p. 10)

Los factores de cambio organizacional según Fierro (2020) son: Personal (instrumental). Posee como propósito modificar y conservar el cambio en la institución por medio de sus recursos y capacidades que orienten la sostenibilidad del proceso a lo largo del tiempo. Procedimiento (funcional). Hacen posible el desarrollo de dos escenarios: el primero, en el que el personal se adapta al proceso de transformación de producción en la organización y se muestran motivados a utilizar sus conocimientos, competencias y experiencia. El segundo, descansa en el proceso, está se refiere a que un cambio solo se concreta si se cuenta con la tecnología adecuada, es decir, que los resultados que alcancen los colaboradores están condicionados con la calidad de los recursos que dispone para realizar sus actividades diarias. De allí la importancia que se destine parte de las utilidades generadas para la adquisición de recursos tecnológicos actualizados para acelerar el desarrollo de las tareas individuales y grupales. Ambiente (general). Hace referencia al rumbo que se debe seguir para generar cambios transformacionales. En este último factor el papel que desempeña el líder es fundamental para guiar a las personas hacia un mismo fin, por lo cual, es importante que el líder y/o gerente de la empresa posea habilidades blandas que le permita desarrollar relaciones cercanas con la fuerza laboral e influya directamente en su comportamiento en aras de encaminarlos hacia el fin general que se pretende obtener (p. 18).



Figura 2: Factores del cambio organizacional

Fuente: Fierro (2020)

El proceso de administración de cambio, para Sanoja (2021) está compuesto por cinco fases: planeación, estructuración, motivación, orientación y verificación. No obstante, frente a un entorno altamente volátil las empresas deben apostar por adoptar medidas de continuidad que le permitan subsistir en el mercado y desarrollar sus activos, para que de este modo tanto el sistema como los colaboradores los acepten. Por otro lado, el autor refiere que el éxito que posee el cambio está sujeto a dos características: la primera es la sobrevalorada, son las ventajas que se obtienen de utilizar una determinada herramienta para dar solución técnica a una problemática específica. La segunda es la minusvalorada, está relacionada con que los colaboradores acepten a los cambios como parte de su crecimiento personal y organizacional. Pero, aceptar los cambios no es una tarea sencilla tanto para los colaboradores como para los directivos, ya que va más allá de una simple modificación técnica, pues consiste en encontrar una solución idónea que sea viable y aceptada por los integrantes de la empresa. (p. 95-96)

Por otra parte, Guevara, et al. (2021) proponen tres etapas de incorporación de cambio organizacional planificado: 1. Desbloquear. Significa desarrollar una visión compartida entre todos los integrantes que conforman la entidad la cual se dirija a

obtener resultados provechosos para ambas partes. Sí algunos colaboradores se muestran despreocupados con la implantación de dicho proceso se está hablando de resistencia al cambio, por lo que el proceso tendrá demoras y no se desarrollará conforme a lo previsto. Por otra parte, si el cambio es impuesto sin previa comunicación, gran parte de los colaboradores sentirán temor para adherirse a los nuevos lineamientos y/o funciones

2. Transformación. Las modificaciones que se desarrollan dentro de la praxis laboral son relevantes, ya que, refuerzan la actividad de la empresa, permiten cumplir con sus objetivos y se convierten en un elemento propulsor de mejora continua.
3. Aprendizaje. Dentro de esta última etapa se busca proponer un modelo de comportamiento que posibilite el desarrollo del cambio en sus diversas modalidades y prácticas. Es también concebido como institucionalización del cambio. Asimismo, dentro de esta etapa es relevante que se realice una valoración sobre los modelos implementados, de manera que se realicen ajustes al proceso y se redefinan las actividades sin alterar el fin. (p. 182-183)

Asimismo, Domínguez y Giordano (2009) identifican tres posturas de cambio que adoptan las organizaciones:

1. Moldear el futuro. Son entidades líderes que cuentan con innovación y tecnología de punta, esto dado q que han trabajado arduamente para lograr un modelo autónomo que le permita estar en sintonía con las necesidades de los sectores a los que se dirige y reconocer las oportunidades de inversión.
2. Adaptabilidad. Son instituciones que aceptan la composición del entorno y responden satisfactoriamente a los requerimientos del mercado. Cuando el ambiente que lo rodea es versátil y ambiguo las empresas deben tomar una postura flexible que le permita mantener su estrategia invicta para adaptarse al entorno lo más pronto posible.
3. Conservar el derecho a intervenir. Este tipo de empresas son un tanto especiales pues desarrollan cambios de manera continua cuando gozan de un elevado índice de seguridad para administrar su transformación. (p. 11)

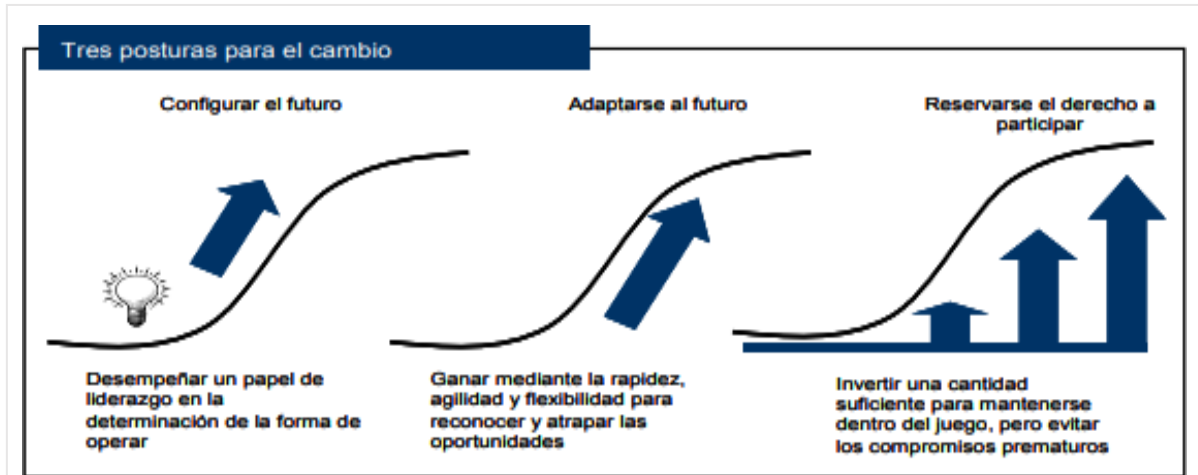


Figura 3: Posturas para el cambio

Fuente: Domínguez y Giordano (2009)

Respecto a los modelos de administración del cambio Abedrapo (2014) sostiene que el cambio visto desde una postura de progreso propicia el desarrollo de marcos conceptuales que hacen posible su comprensión y entendimiento lo cual coadyuva al desarrollo teórico, permite comprender la problemática que surge en el entorno y a aplicar la tecnología. En la actualidad, existen diferentes aproximaciones conceptuales que permiten entender la problemática que subyacen en torno al cambio, por lo que el autor asegura que es importante resaltar algunas corrientes que provienen del crecimiento organizacional cuyo propósito es modificar el conjunto de comportamientos, creencias, principios y valores institucionales. Dichos modelos permiten hacer más sencillo el apego al proceso, ayuda al almacenamiento y análisis de datos (expectativas, reacciones y sentimientos) de los miembros que integran la entidad, promueve un lenguaje sencillo que sea entendible por los colaboradores y orienta a la organización hacia el mejor rumbo para alcanzar los resultados conforme a lo previsto. (p. 85-86)

En consonancia a lo expuesto Sandoval (2014) menciona que producir cambios dentro de las organizaciones no es una labor sencilla dado a la multiplicidad de variables que inciden dentro de ella. Sin embargo, la condición actual que vive el entorno obliga a que las instituciones observen al cambio como una medida que

permite sobrevivir en el mercado. A razón de lo expuesto y para responder oportunamente al dilema de cuándo es necesario cambiar, a continuación, se plantean 4 posibilidades: 1. Transformaciones por planeación. Se refiere a que las decisiones de realizar un cambio han sido pensadas con antelación teniendo en cuenta las necesidades de la organización, los recursos disponibles, el tiempo que demanda dicha implantación, la ruta trazada, las estrategias, entre otros. Se trata en específico de seleccionar la mejor dirección que propicie a la compañía alcanzar sus metas. 2. Cambio por modificación o imitación. Este tipo de cambio es muy común dentro de las organizaciones, dado que la empresa no cambia por una necesidad latente su interior, sino por las nuevas tendencias que subyacen en el entorno. Es complicado conocer con exactitud cuántos entes han iniciado el proceso de cambio por el simple hecho de imitar a las demás; no obstante, los resultados que alcancen son diferentes, pues depende en cierto grado de la predisposición de las personas para reconocerlo. 3. Cambio por respuesta. Parte de la concepción de que las empresas no son indiferentes a los hechos, hallazgos o fenómenos ocurridos en el ambiente; pero puede sobrellevar los retos y hacer frente a los desafíos por medio de la decisión del cambio y a través de la experiencia aprendida. 4. Cambio impulsado por la crisis. Sucede cuando la institución no ha sido capaz de detectar las señales de cambio emitidas por el exterior, por lo que afronta situaciones complicadas que ponen en desequilibrio su accionar. (p. 165-166)

Desde otro ángulo, Forneron (2021) sustenta que en ocasiones el proceso de cambio organizacional que se pretende desplegar no obtiene los resultados trazados en su inicio, esto dado a que el cambio solo se limita a generar acciones en las labores o procedimientos y no considera el comportamiento que posee el talento humano. Por este motivo, es primordial que las tácticas empresariales impuestas ante la administración de cambio consideren al personal como uno de los ejes centrales que inducen al buen funcionamiento de la empresa. El CO ha existido desde siempre y representa hoy en día una medida que incita al

crecimiento organizacional, además es visto como una característica primordial que se deriva del accionar contemporáneo. (p. 4917)

Por su parte, Guevara, et al. (2021) mencionan que el talento humano es una de las piezas claves que permite afrontar el cambio de manera eficiente, por lo tanto, es importante que al momento de definir cualquier modificación tanto a nivel de área como institucional se utilicen los mecanismos adecuados y se emplee un liderazgo notorio para involucrar a cada uno de los participantes en las actividades que se pretende realizar durante los próximos ejercicios. En tal sentido se menciona que algunos de los criterios ligados a la administración del cambio son: Interiorización, se busca que el cliente interno interiorice el porqué es necesario realizar ciertas modificaciones a la estructura organizacional de modo que genere un sentido de pertenencia y compromiso con las metas y actividades a alcanzar. Empeño, se definen los planes de gestión y se trazan las etapas que se desarrollarán durante el proceso de modificación; es relevante que se considere tanto a los colaboradores que llevan años en la empresa como a los nuevos ingresantes de tal modo que se tengan resultados homogéneos (p. 182- 183)

El tercer criterio es el conocimiento, se delega un conjunto de recursos a los colaboradores, mismos que son necesarios para desarrollar eficientemente sus funciones, además, se emplea parte de la jornada laboral para realizar capacitaciones internas y brindar un feedback nutritivo a cada colaborador. Medición, se valora si la fuerza laboral cuenta con los conocimientos, capacidades y actitudes necesarias para asumir roles estratégicos dentro de la empresa y contrastar su participación en el alcance de los objetivos. Intensificar, se realiza planes de sostenibilidad evaluando que se ha logrado y que se pretende conseguir en el futuro cercano, también es imprescindible que dentro de esta última etapa se realicen programas de compensación a los colaboradores por el esfuerzo realizado y las metas que ha logrado obtener (p. 183)

Las dimensiones acorde con Domínguez y Giordano (2009) son:

Primera dimensión: **Liderazgo**. Se refiere a la capacidad que poseen los individuos para impactar en el accionar de los subordinados, se cree que los líderes tienen mayor capacidad para controlar sus comportamientos, por lo que le es más sencillo adaptarse a los entornos y circunstancias que se presenten. Por otro lado, se menciona que algunas características que diferencian a los líderes con los demás colaboradores son: capacidad para tomar decisiones bajo presión, autonomía, proactividad, capacidad de vislumbrar el futuro cercano, integridad, apego a los valores, dinamismo, capacidad divergente, entre otros. (p. 73)

Segunda dimensión: **Personas**. Si los miembros que integran la organización se encuentran altamente motivados, capacitados y poseen los conocimientos y habilidades que emanan su cargo tienden a involucrarse con los fines centrales y se comprometen con ellos. Por lo tanto, es imprescindible considerar el valor que aportan las personas para dar cumplimiento a los propósitos y visión que persigue la organización en su conjunto; pues gran parte del éxito que se obtiene de la adaptación al cambio se derivan del comportamiento de los individuos y su deseo de mejorar continuamente. (p. 96)

Tercera dimensión: **Flujo de información**. Se refiere a los canales que utiliza la organización para dar a conocer a los colaboradores sobre el avance de los objetivos, así como las nuevas medidas a implantar en los ejercicios posteriores. El propósito de comunicar por lo general involucra un cambio en la conducta del colaborador (receptor). Por otra parte, cabe destacar que las funciones primordiales que se derivan del proceso de comunicación están ligadas al control, satisfacción, capacitación e información. De este modo, para que una empresa se desenvuelva de manera eficiente es importante diseñar canales de comunicación en la cual personas puedan emitir sus opiniones, descargos y propuestas. Por lo mencionado, es imprescindible que la compañía cuente con un sistema adecuado de comunicación de manera que se eviten problemas a largo plazo. (p. 116)

Cuarta dimensión: **Procesos y estructura**. En cuanto al proceso, este es entendido como la serie de actividades que generan valor a la empresa, asimismo involucra a los colaboradores y áreas que posibilitan las transformaciones de input en output. Los procesos internos añaden valor al siguiente y así sucesivamente, hasta terminar en las manos del cliente o usuario. Por otro lado, la estructura es catalogada como el conglomerado de las modalidades en las que se segmenta las funciones, en tareas diferentes y sencillas. La estructura empresarial es la manera en la que se organizan los deberes, donde cada colaborador posee un rol específico que se espera que se cumpla con eficiencia y efectividad. (p. 136)

En lo referente a la variable **proceso de selección** se citó como autor principal a Chiavenato (2011) quien afirma que el objetivo de la selección consiste en buscar al candidato más idóneo que se ajuste a las características perfil y exigencias del cargo, con la finalidad de conservar e incrementar los niveles de eficiencia, eficacia y desempeño. (p. 144). Desde el análisis de Saldaña, et al. (2021) es el proceso que desarrolla la organización para seleccionar entre las personas al candidato que mejor se relacione con el perfil y la descripción del puesto de trabajo, considerando criterios de selección para garantizar un proceso transparente, sin errores y altamente efectivo. Consiste en adquirir y utilizar la información de los postulantes para seleccionar al que mejor cumple con la necesidad de la organización (p. 5844).

Por su parte, Estévez y Zuñiga (2018) plantean que es un proceso que está compuesto por un conglomerado de actividades, métodos y técnicas que tienen como finalidad elegir al aspirante que se encuentre en el mercado o a nivel interno que mejor reúna con los requisitos descritos en el perfil de puesto de trabajo. Dicho proceso tiene como finalidad dotar a la empresa de colaboradores idóneos, capacitados y altamente preparados en aras de alcanzar los objetivos iniciales, concretar las actividades a tiempo y mejorar su participación en el mercado. Es un proceso que se desarrolla de manera meticulosa ya sea por la propia área de recursos humanos, comité encargado o alguna institución ajena a la empresa en

el cual se realiza la contrastación detallada de la hoja de vida que presenta el postulante con las necesidades de la empresa (p. 2)

Para Flórez (2016) permite nutrir a la organización de nuevos talentos que se encuentran en el mercado. Es una ventana de atracción de candidatos altamente capacitados que reúnen las características (conocimientos y competencias) individuales que se ajustan a la descripción de perfil de puesto de trabajo. La empresa posee métodos y herramientas que le permiten filtrar y codificar los atributos relevantes para obtener sus objetivos, en tal sentido, gran parte de las contrataciones de personal se elige en función a la cultura predominante de la empresa. Cabe destacar que las compañías no son las únicas que tienen potestad de escoger a los candidatos, sino que, también las personas tienen la oportunidad de seleccionar a la empresa que desea prestar sus servicios. (p. 24). Por lo dicho, se convierte en una ventaja competitiva y un factor estratégico frente a otras entidades del mismo rubro, pues el éxito empresarial se resume en el valor de las personas y las capacidades que lo acompañan. En tal sentido, es oportuno considerar que el proceso de selección se encuentre debidamente ajustado a la necesidad de la institución, así como las características, conocimiento y experiencias que debe reunir el postulante, ya que, estos indicadores son determinantes a la hora de conocer y evaluar el nivel de competitividad, desempeño y satisfacción. (Ortiz, et al., 2018, p. 123)

El proceso de selección acorde con Colquehuanca (2020) está sujeto a componentes como la evaluación del puesto, análisis del cargo, tipo de oferta, cultura organizacional y elasticidad del mercado de trabajo los cuales condicionan la participación de personas dentro del proceso de selección. Por ende, la selección tiene como objetivo especificar los requerimientos del cargo de la empresa y a su vez identificar las verdaderas necesidades de contratación, pues la selección de personal no tiene como objetivo central encontrar a personas eruditas en el medio, sino de hacer que estos se comprometan con los fines de la organización y funcionen de manera eficiente. Se refiere de manera general a seleccionar entre tantos aspirantes al que mejor cumpla con las demandas y

requerimientos del puesto y al que mejor se acople a la cultura institucional de la empresa, destacando las aptitudes profesionales adquiridas y la experiencia ganada en el campo laboral. En resumen, la variable en estudio puede ser concebida como el proceso en el cual se contrastan las competencias, conocimientos y experiencias acumuladas de los participantes los cuales conllevan a la determinación de la decisión final, está se realiza en concordancia a las especificaciones reales del cargo.

En relación a lo dicho, Arteaga (2016) manifiesta que algunas técnicas utilizadas dentro del proceso de selección son: las entrevistas dirigidas, exámenes de conocimiento, evaluación psicométrica y examen psicológico. Algunas entidades sostienen que para que el proceso sea más efectivo es necesario desarrollar simulacros de dramatización o pruebas piloto. La variable en estudio es concebida como el inicio que marca la pauta de los demás sistemas y actividades que se desarrollan dentro de la empresa puesto que persigue como objetivo filtrar al mejor profesional que se adecue a las demandas del ente las cuales han sido previamente definidas de acuerdo a un estudio preliminar. Dentro del campo estatal es importante que paulatinamente se actualice el perfil solicitado y los requisitos que contiene la oferta de trabajo dado a que el mercado laboral es altamente cambiante y las necesidades de la organización también lo son, por ello, es imprescindible que se delegue a un comité encargado para revisar a detalle las competencias y requisitos que son solicitados a los aspirantes (p. 69)

En esa misma línea, Sempertegui (2015) señala que los instrumentos de selección posibilitan definir las características que debe contemplar cada candidato por medio de su comportamiento. Una táctica eficiente de selección consiste en definir con antelación algunos atributos de valor como son: capacidad de liderazgo, autonomía, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, capacidad para tomar decisiones, entre otros. Asimismo, es necesario que el nuevo ingresante sea capaz de generar valor en la organización por medio de su capacidad analítica para solucionar los problemas y desarrollar herramientas que permitan seguir en competencia en el mercado. (p. 3). En cuanto a la importancia del proceso de

selección Rivera (2019) señala que dichos condicionantes permiten determinar la efectividad del instrumento utilizado durante el proceso de selección, ya que a partir de esta se generarán resultados positivos o negativos en el interior de la entidad. Las compañías desarrollan procesos de selección con el propósito de determinar quiénes son los candidatos más idóneos para desempeñar el puesto. Para desarrollar una adecuada selección es necesario que se consideren las metas que persigue el ente en el mercado. (p. 64)

De igual manera, Heredia, et al. (2020) mencionan que el área de Rrh tiene el deber de enmarcar necesidad de contratación, así como describir las características del personal y delimitar sus funciones. Es un eje central dentro de la gestión interna de las empresas, porque permite captar y retener al recurso humano que cuente con mejores capacidades, nivel de desempeño y compromiso. Los colaboradores representan una ventaja competitiva y diferencial frente a otras entidades, por ello las compañías deben desarrollar un proceso de selección óptimo, transparente y que contribuya a su razón de ser, pues dota de capital intangible, genera cambios y promueve oportunidades de crecimiento a nivel individual y colectivo. Es importante que durante el proceso de selección se desarrollen diversas pruebas y evaluaciones que permitan conocer mejor el perfil competitivo de cada postulante por ello es relevante que se determine de manera anticipada cuál será la secuencia en la que se desarrollará dicha actividad, a su vez es trascendental que se evalúe a detalle la experiencia ganada así como su formación académica, considerando su nivel de preparación superior así como los estudios adicionales que ha realizado; tales componentes permiten determinar la competitividad de una persona dentro del puesto de trabajo y permite conocer cuán preparado está para afrontar los retos que se derivan dentro de la organización.(p. 175)

Aunado a ello, Torres et al. (2020) mencionan que este proceso se realiza en virtud de captar a la mayor cantidad de postulantes que se encuentran en el mercado laboral de manera que se amplíe las posibilidades de contratar al mejor profesional

que cumpla con las condiciones solicitadas, de esta manera, la empresa tiene la convicción de haber seleccionado al mejor individuo para formar parte del equipo de trabajo. Dicha actividad debe ser regulada por el gerente de la empresa o por el área de recursos humanos o quien haga de su vez en virtud de que se efectúe de manera transparente, se valoren adecuadamente las competencias, habilidades y experiencias acumuladas de los profesionistas, minimizando la contratación de personal por simple afinidad o grado de consanguinidad. Durante esta etapa se usan diversas técnicas e instrumentos para seleccionar a la persona idónea por ello es importante que se evalúe a detalle cuáles son las carencias que se tiene a nivel de departamento e institucional y se define puntualmente los requisitos que debe reunir el postulante para participar en el proceso, por ejemplo, tiempo de experiencia en el cargo, edad, profesión, grado de instrucción, entre otros elementos valorativos que son de suma relevancia para el puesto o cargo a desempeñar (p. 6)

Otro punto a considerar son las ventajas que genera desarrollar un eficiente proceso de selección, según Estévez y Zuñiga (2018) son las siguientes: Produce una mejora continua en los resultados que alcanza la organización, promueve una cultura de autonomía donde cada colaborador forma parte imprescindible del eslabón organizacional, fortalece la cultura empresarial, mejorar clima laboral, se obtienen mayores índices de satisfacción en el cargo, se fortalece las relaciones entre pares y superiores, disminuye el nivel de ausentismo y rotación y por último, aumenta las posibilidades de retener al recurso humano valioso. (p. 3)

En lo que respecta a las etapas para cubrir una necesidad de contratación, Rodríguez y Calcerrada (2020) destacan las siguientes: Primera Etapa. Reclutamiento. Se realiza a través de dos registros que han sido detallados por la organización y cuyo objetivo es describir las funciones, pautas y metodologías que son necesarias en el cargo, con el propósito de cubrir satisfactoriamente un puesto disponible. Dichos registros son: a. descripción del cargo, en el que se detalla cada una de las actividades a desarrollar y las funciones que emana el puesto, b.

requisitos del cargo, en dónde se detallan las características que debe reunir una persona antes de participar del proceso de selección. Segunda etapa. Una vez culminada la primera etapa, se inician las pruebas y exámenes que la organización ha visto conveniente incluir. El objetivo es decidir quién o quiénes son los candidatos más altos para ocupar el cargo y en base a ello tomar una decisión. En esta etapa se pueden incluir los exámenes de conocimiento, evaluaciones de psicométricas o psicotécnicas y entrevistas preliminares. (p. 7-8)

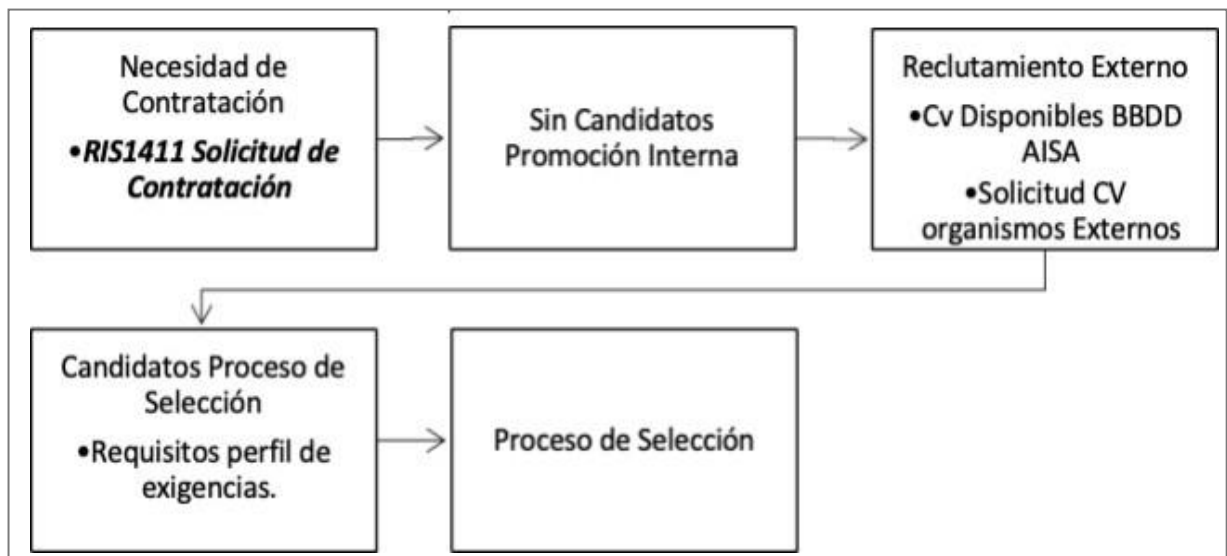


Figura 4: Pasos para cubrir la necesidad de contratación

Fuente: Rodríguez y Calcerrada (2020)

En cuanto a los modelos de selección, Mejía (2019) resalta dos modelos, los cuales se describen a continuación: Modelo tradicional. Posee un gran número de herramientas que permite desarrollar el proceso de selección, por ejemplo: hoja de vida (CV), experiencias, referencias, entrevistas semiestructuradas, exámenes para medir las habilidades, pruebas psicomotoras, etc. Este primer modelo aduce que el colaborador debe desarrollar las mismas tareas durante varios años, por lo que es altamente probable que las funciones se realicen libre de errores y se especialice. Se basa en la ideología de que el mercado laboral se caracteriza únicamente por el equilibrio productivo. El segundo modelo es la selección

estratégica. La cual tiene como cimiento la concepción de que la economía se encuentra en constante fluctuación, por lo que, el mercado no suele comportarse de manera única o estática, produciendo volatilidad en las preferencias de los usuarios internos y externos y generando cambios abruptos en la economía. (p. 31)

En base a Torres (2018) las fases del proceso de selección son: 1. Comparar si el currículum vitae cumple cabalmente con la descripción y exigencias que determinan el cargo; esto dado a que en ocasiones los aspirantes presentan su oferta a diversas organizaciones sin considerar el perfil, ni las descripciones del puesto 2. Detectar si el postulante guarda los mismos principios y valores que posee la organización. 3. Desarrollar una hoja de ruta que permita al encargado elegir a los candidatos aptos y descalificar a los que no cumplen el perfil. 4. Definir las etapas y la manera en que se realizará la selección, se recomienda realizar por medio de filtros donde se vayan descartando a los aspirantes. 5. Desplegar herramientas que permitan conocer las capacidades de los colaboradores, por ejemplo: exámenes psicométricos, de conocimiento, entrevistas, etc. 6. Es importante que antes de finalizar el proceso se cuente con dos participantes finalistas, de manera que se evalúen sus puntuaciones y calificaciones respecto a las pruebas utilizadas para tomar una decisión más acertada. 7. Efectuar la entrevista final, en esta última etapa se le cuestiona al colaborador por qué quiere formar parte de la organización y en qué medida generará valor si es seleccionado. 8. Tomar una decisión y emitir el comunicado. (p. 6)

Desde el estudio de Chiavenato (2011) para estimar la efectividad del proceso es importante considerar también los costes que se han incurrido en su desarrollo. a. Costes relacionados al personal. Están asociados al comité o personas que dirigen el proceso, por ejemplo: sus compensaciones salariales, prestaciones sociales, pago de horas extras y el tiempo que genera a los gerentes o directivos desarrollar las entrevistas. b. Costes relacionados con la operación. Dentro de ella se encuentra las llamadas realizadas a los postulantes, correos emitidos, fax

enviados, pago a los servicios de terceros (agencias, consultoras), anuncios realizados en los medios físicos (diarios o revistas) y virtuales, exámenes médicos, etc. c. Otros costes. Están comprendidos por el mobiliario, computadoras, software entre otros. (p. 161)

Dentro de la problemática que afronta el proceso de selección, Torres, Velásquez y Hernández (2020) puntualizan que el problema que subyace dentro de las empresas es que en ocasiones éstas no posee un área encargada de realizar dicho proceso (RRHH) y usan herramientas inadecuadas durante el proceso de atracción de personal, además suelen contratar a las personas por su buena actitud, sin considerar la experiencia, conocimientos, ni habilidades. Por otro lado, dichos autores hacen mención que las organizaciones que poseen un alto índice de rotación sufren a la hora de reclutar, pues existen motivos que premeditan la escasez del recurso humano, como son: falta de habilidades blandas, postulantes sobrevalorados, altas expectativas en cuanto a las prestaciones salariales y experiencia nula. Ante ello, las compañías se han visto obligadas a fortalecer su oferta, por ejemplo: ofrecer mayores tasas salariales a las del mercado, incrementar los beneficios (líneas de carrera), trabajo remoto (si la situación lo amerita), entre otros. (p. 7).

Las consecuencias que conlleva el uso de prácticas inapropiadas en el reclutamiento y selección para Rodríguez, Navarrete y Bargsted (2017) son: Se presenta problemas asociados cómo el aumento de los costes en el reclutamiento, pues existen situaciones en el que los aspirantes se sienten desilusionados por alguna práctica y abandonan el proceso, haciendo que está inicie nuevamente. Dicha acción impacta gravemente en la imagen que posee la institución en el mercado; incluso se puede llegar a un marco legal si el postulante decide denunciar por el medio legal alguna praxis de discriminación. Se posee información referente a las consecuencias negativas para los postulantes, especialmente, la percepción de un proceso injusto incide en el rechazo de la oferta del trabajo y en la no recomendación para laborar en la institución. Por

último, los comités junto con los psicólogos pueden sufrir cuadros de estrés altos, ya que, el volumen de información para procesar es alto. (p. 166)



Figura 5 Consecuencias de una mala selección de personal

Fuente: En base a Rodríguez, Navarrete y Bargsted (2017)

Las dimensiones de acuerdo con Chiavenato (2011) son:

Primera dimensión: **Políticas**. En el mundo laboral las organizaciones y las personas se desarrollan en un entorno versátil, donde ambas partes necesitan de la colaboración de la otra para cumplir fines trazados. De esta forma, las personas seleccionan a las organizaciones por medio de la información disponible y a través de las referencias emitidas por terceros. Por su parte, la entidad se apoya en el proceso administrativo y en el área de recursos humanos para suplir una determinada necesidad. El proceso de contratación de nuevo personal es causado por diversos factores, por ejemplo: la creación de una nueva área, el fallecimiento o renuncia de un colaborador, la creación de nuevas sedes, entre otros. Para que sea efectivo es necesario que la empresa distribuya su oferta por los diversos medios tanto físicos como virtuales. (p. 128)

Segunda dimensión: **Reclutamiento**. Es el conglomerado de herramientas y subprocesos que tienen como finalidad atraer a postulantes idóneos y capacitados

para ocupar un determinado puesto de trabajo en la empresa. Es un sistema de comunicación a través del cual la organización difunde información sobre su necesidad de contratación hacia el mercado laboral. Se dice que el reclutamiento ha cumplido con su objetivo cuando la atracción de personas excede el parámetro de aspirantes fijados. Dicho proceso inicia a partir de las necesidades actuales y en consideración a las futuras, su objetivo es dotar a la organización de personas capaces de trabajar eficientemente para cumplir con los objetivos. (p. 128)

Tercera dimensión: **Técnicas de selección.** Se distribuye en cinco grupos: Entrevista. Esta técnica es utilizada con mayor frecuencia por las pymes y grandes empresas. A pesar de que esta técnica es subjetiva es la que mayor peso posee y la que influye en la decisión final. Exámenes de conocimiento. Son pruebas que se realiza con la finalidad de conocer el coeficiente intelectual y habilidades que posee el aspirante. Test psicológico. Significa desarrollar una serie de pruebas que permitan valorar el desarrollo cognitivo del postulante, así como conocer sus debilidades, fortalezas, actitudes, destrezas, entre otros. Test de personalidad. El desarrollo de esta técnica permite estudiar los rasgos de personalidad de cada individuo, conocer su carácter y predecir su comportamiento frente a determinados escenarios. Técnica de simulación. Transita del estudio personal al estudio por equipo. Inicia por el drama que consiste en construir un escenario el que se observe la actitud de los postulantes. Esta técnica guarda similitud con la prueba piloto. (p. 149-159)

Cuarta dimensión: **Incorporación.** Esta última dimensión hace referencia a que una vez aplicadas las diversas pruebas de selección se procede a tomar una decisión, donde se comunica al finalista que es el ganador del proceso. Una vez que ambas partes tengan conocimiento de ello, se procede a la firma del contrato donde el colaborador asume la responsabilidad de cumplir eficientemente con sus deberes y la otra parte tiene el deber de proporcionar los recursos necesarios que impulsen sus buenos resultados y asignarle una compensación salarial justa. (p. 161)

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

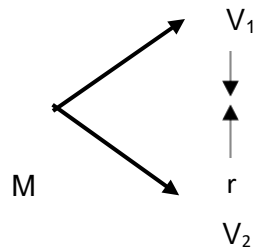
Tipo de investigación

Aplicada. Según el Concytec (2018) tienen como propósito determinar una necesidad por medio del uso de metodologías y protocolos, que permitan enriquecer el desarrollo científico. Son estudios que se apoyan en el análisis exhaustivo de los hechos para ofrecer soluciones inteligentes a la problemática detectada. (p. 2)

Diseño de investigación

Diseño no experimental, acorde con Hernández et al. (2014) las investigaciones no experimentales se limitan a observar el comportamiento de las variables u objetos de estudio en su estado natural, sin intervención de alguna herramienta que interfiera en su comportamiento para no producir alteraciones en su análisis. (p. 152). Es de corte transversal, ya que la información recolectada pertenece a un momento único; esto dado a que las características de la población y muestra pueden variar con el tiempo. (Hernández et al. 2014, p. 154). De igual modo, presenta un alcance descriptivo, porque caracteriza y describe un fenómeno o muestra en particular, con la finalidad de determinar su composición y comportamiento; y, es correlacional, porque tiene como fin conocer en qué medida se correlacionan los temas en estudio. En estas investigaciones en primer lugar se miden los conceptos abordados y posterior a ello se apoya de técnicas o herramientas estadísticas para estimar su correlación; cabe destacar que también están orientadas a establecer la incidencia entre dos o más conceptos de estudio. (Hernández et al. 2014, p. 158)

El diseño se esquematiza de la siguiente forma:



Dónde:

M = Muestra

V1 = Administración del cambio

V2 = Proceso de reclutamiento y selección

r = Relación

3.2. Variable, operacionalización

Variable I: Administración del cambio

Definición conceptual: Para Domínguez y Giordano (2009) el cambio puede ser visto como una respuesta que nace a partir de las alteraciones que sufre el exterior, en muchas ocasiones es originada por la competitividad y el desarrollo de nueva tecnología que surge en la sociedad o, puede ser impuesta por la propia entidad en aras de elevar su grado de competitividad; de esta manera, dicha acción no solo genera cambios en un departamento o área en particular, sino que, involucra a toda la organización en su conjunto. (p. 21). (p. 21).

Definición operacional: Es una herramienta que está orientada a garantizar el éxito de las entidades y compañías a través del reconocimiento del recurso humano; evalúa los procesos y actividades que generan entorpecimientos en las labores y a partir de ello promueve una serie de estrategias que permitan optimizar los recursos.

Dimensiones:

- Liderazgo
 - Visión compartida
 - Confianza
 - Agente de cambio
 - Trabajo en equipo
 - Habilidades de liderazgo
- Personas
 - Valores compartidos
 - Conocimiento, habilidades y actitudes
 - Confianza entre pares
 - Motivación
- Flujo de información
 - Fluidez de la información
 - Canales y medios de comunicación
 - Procesos comunicacionales
- Procesos y estructura
 - Claridad en la definición de roles
 - Flexibilidad en los procesos
 - Flexibilidad en la estructura

Escala de medición: Ordinal

Variable II: Proceso de reclutamiento y selección

Definición conceptual: Según Chiavenato (2011) el objetivo de la selección consiste en buscar al candidato más idóneo que se ajuste a las características perfil y exigencias del cargo, con la finalidad de conservar e incrementar los niveles de eficiencia, eficacia y desempeño. (p. 144).

Definición operacional: Consiste en elegir a la persona más idónea y capaz para desempeñar un puesto en la empresa, considerando las

exigencias del cargo, el perfil el puesto de trabajo y la verdadera necesidad de la institución.

Dimensiones:

- Políticas
 - Necesidades de persona
 - Procedimiento de selección
 - Mejoras del procedimiento de selección
- Reclutamiento
 - Fuentes internas
 - Fuentes externas
- Técnicas de selección
 - Pruebas de selección
 - Entrevista
 - Verificación de referencias laborales
- Incorporación
 - Contratación
 - Actividades iniciales
 - Actividades de integración
 - Actividades de inducción

Escala de medición: Ordinal

3.3. Población (criterios de selección) muestra, muestreo y unidad de análisis.

Población: La población estuvo conformada por 279 trabajadores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, Tarapoto 2022.

Para Hernández et al. (2014) es la agrupación de personas o elementos que reúnen características similares que hacen posible su asociación. La población puede ser finita cuando se tiene conocimiento pleno sobre el

número de unidades o integrantes a investigar o, infinita cuando no se tiene conocimiento de la totalidad de elementos que la integran. (p. 174)

Criterios de selección

Criterios de inclusión: Se incluirá a los colaboradores que se encuentren dentro de planilla, a los colaboradores nombrados y contratados bajo la modalidad CAS.

Criterios de exclusión: Se excluirán a trabajadores contratados bajo la modalidad 728 y practicantes.

Muestra: La muestra estuvo integrada por 131 trabajadores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, Tarapoto 2022.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la muestra es el subconjunto que se extraen a partir de la población. Para que está sea representativa debe limitarse y conocerse con anticipación, de este modo es posible generalizar los resultados obtenidos. (p. 175)

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente formula estadística:

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

Z= 1.96

E= 0.05

P= 0.8

Q= 0.2

N= 279

$n = \frac{3.8416}{0.0025} * \frac{0.16}{278} * \frac{279}{0.61466}$
--

n =	171.489024	131
	1.30966	

Muestreo probabilístico aleatorio simple, ya que para conocer la muestra se aplicó una fórmula matemática, donde cada integrante tuvo la misma posibilidad de ser escogido. Según Hernández et al. (2014) en el muestreo probabilístico una de las formas de determinar la cantidad muestral es seleccionar a los individuos por medio del azar. Es importante resaltar que este tipo de muestreo se apoya en el uso de herramientas estadísticas para tener un resultado concreto, considerando un margen de error. (p. 177)

Unidad de análisis: Fue un trabajador del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, Tarapoto, 2022.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica: Encuesta.

Es el grupo de enunciados que se plantean a las personas para compilar información que permita generar resultados. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 217)

Instrumentos: Cuestionario

Para Hernández et al. (2014) es la serie de enunciados que se formulan a partir de las variables de estudio, tiene como finalidad reunir información acerca de la muestra. Para que esta sea consistente debe atravesar el proceso de validación. (p. 217). El cuestionario está distribuido de la siguiente forma:

- **Cuestionario 1: Administración del cambio.** Tiene como objetivo recoger información sobre la administración del cambio del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022. El cuestionario está estructurado en 28 enunciados, dividido en 4 dimensiones. La

primera dimensión cuenta con 8 ítems, la segunda dimensión con 8 ítems, la tercera con 6 ítems y la cuarta con 6 ítems. La escala de medición es: 1. Nunca, 2. Casi Nunca, 3. A veces, 4. Casi siempre, 5. Siempre.

- **Cuestionario 2: Proceso de reclutamiento y selección.** Tiene por objetivo recoger información sobre el proceso de selección del personal del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022. El cuestionario está estructurado en 15 enunciados, dividido en 4 dimensiones. La primera dimensión cuenta con 6 ítems, la segunda dimensión con 2 ítems, la tercera con 3 ítems y la cuarta con 4 ítems. La escala de medición es: 1. Nunca, 2. Casi Nunca, 3. A veces, 4. Casi siempre, 5. Siempre.

Validez. La validez de los instrumentos se realizó a través del juicio de expertos, la cual es definida como una técnica de validación que permite verificar la confiabilidad del instrumento antes de aplicarla a la muestra de estudio. Por lo general esta evaluación se realiza por medio de expertos en la materia, que bien pueden ser profesionales que integran a la institución o personas externas a ella. (Hernández et al. p. 204) La validez del instrumento (Instrumento para la toma de datos) de la presente investigación, se realizó por medio del juicio de expertos, en donde ellos evaluaron y a criterio propio calificaron el contenido del cuestionario empleado.

Juicio de expertos: Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen es una técnica de validación que permite verificar la confiabilidad del instrumento antes de aplicarla a la muestra de estudio. Por lo general esta evaluación se realiza por medio de expertos en la materia, que bien pueden ser profesionales que integran a la institución o personas externas a ella. (p. 204)

Los expertos que realizaron fueron los siguientes:

Jueces expertos	Nombre	Especialidad	Institución donde labora
Experto 1	CINTHYA STEFFANY GARCÍA TORRES	LICENCIADA EN ADMINISTRACION	PROYECTO ESPECIAL HUALLAGA CENTRAL Y BAJO MAYO
Experto 2	LUIS ALBERTO GUEVARA DELGADO	LIC: ADMINISTRACION / MAESTRIA EN GESTION PUBLICA	INDEPENDIENTE
Experto 3	JIMMY ELVIS DEL AGUILA DEL AGUILA	ESPECIALIATA EN EJECUCION PRESUPUESTAL	PROYECTO ESPECIAL HUALLAGA CENTRAL Y BAJO MAYO

Confiabilidad: Los cuestionarios que se han utilizado son altamente confiables puesto que han sobrepasado el valor de 0.7. Para la variable administración del cambio, se obtuvo un valor igual a 0.991, en tanto, para la variable Proceso de reclutamiento y selección, se obtuvo un valor de 0.977. Según Hernández et al (2014) sostienen que, un instrumento para ser catalogado como confiable, el coeficiente de confiabilidad deberá ser mayor a 0.70. (p. 295)

Análisis de fiabilidad de Alfa de Crombach de la variable Administración del cambio y la variable Proceso de reclutamiento y selección.

	Dimensiones	Alfa de Cronbach	Ítems
Administración del cambio (0.991) (28 ítem)	Liderazgo	0.975	8
	Personas	0.960	8
	Flujo de información	0.968	6
	Procesos y estructura	0.944	6
	Dimensiones	Alfa de Cronbach	Ítems
Proceso de reclutamiento y selección (0,977) (15 ítem)	Políticas	0.955	6
	Reclutamiento	0.999	2
	Técnicas de selección	0.745	3
	Incorporación	0.947	4

Fuente: *Elaboración propia*

3.5. Procedimientos

Empezó a partir de la descripción del problema en relación a la variable dos. Posterior a ello se ha realizado el apartado dos donde se incorporó a fuentes como libros, artículos científicos, entre otros; con la finalidad de obtener una literatura rica que permite resguardar la idoneidad del estudio. Acto seguido, se realizó el marco metodológico; posterior a ello, se desarrolló el proceso de validación de los instrumentos, con la finalidad de poder ser aplicados a al objeto investigado. Una vez obtenidos los resultados de la encuesta se procedió a efectuar el apartado cuatro que corresponde a las discusiones donde se comparan las conclusiones de los estudios anteriores y la teoría existente. Para culminar se establecieron las conclusiones y finalmente las conclusiones.

3.6. Métodos de análisis de datos

En aras de cumplir con los objetivos establecidos en la investigación se ha procedido a utilizar el programa SPSS versión 25 para la parte estadística y el Excel para representar los resultados de manera gráfica. Por otro lado, para determinar la contrastación de las hipótesis se ha empleado la prueba de Rho de Spearman.

3.7. Aspectos éticos

Se enmarca dentro del respeto a la propiedad intelectual de cada autor seleccionado los cuales han sido referenciados de acuerdo a la Norma APA en su versión actual, de igual modo, su realización a considerado los lineamientos que expone la Universidad César Vallejo y la normativa vigente del Concytec (2018).

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

Tabla 1.

Información sociodemográfica

		Frecuencia	Porcentaje
Genero	Masculino	83	63,4
	Femenino	48	36,6
	Total	131	100,0
Edad	20 a 30 años	18	13,7
	31 a 40 años	40	30,5
	41 a 50 años	45	34,4
	51 a más años	28	21,4
	Total	131	100,0
Grado de instrucción	Bachiller	63	48,1
	Profesional	32	24,4
	Maestría	25	19,1
	Doctorado	11	8,4
	Total	131	100,0
Condición laboral	Contratado	75	57,3
	Indeterminado	56	42,7
	Total	131	100,0
Lugar de procedencia	Costa	20	15,3
	Sierra	45	34,4
	Selva	66	50,4
	Total	131	100,0
Área de trabajo	Administración	17	13,0
	Oficina de trámite documentario	49	37,4

Oficina de control patrimonial	65	49,6
Total	131	100,0

Fuente. Spss. V.25

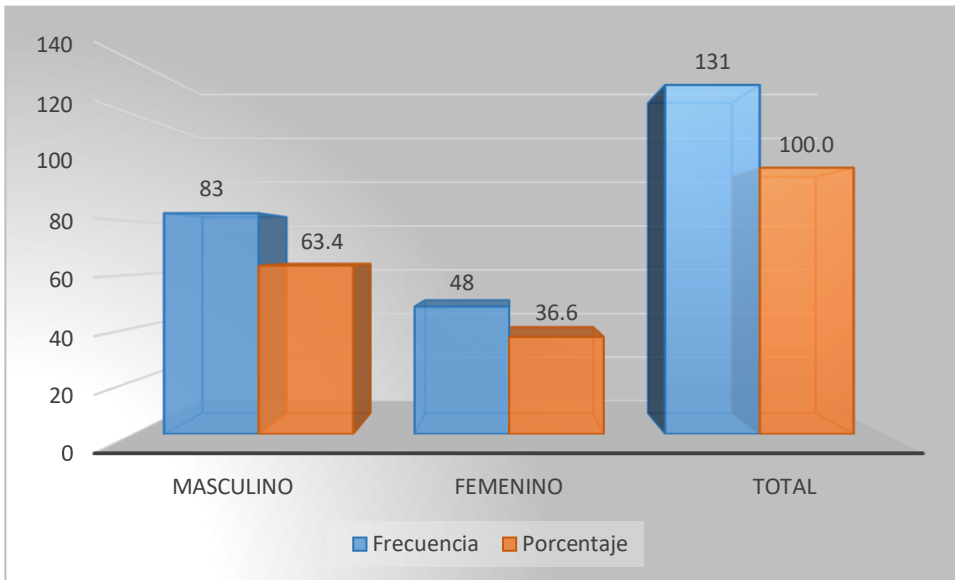


Figura 1. Genero

Interpretación:

Conforme a la figura 1, en relación al género del total de los trabajadores encuestados, el 36.6 % es de género femenino y el 63.4 % son de género masculino.

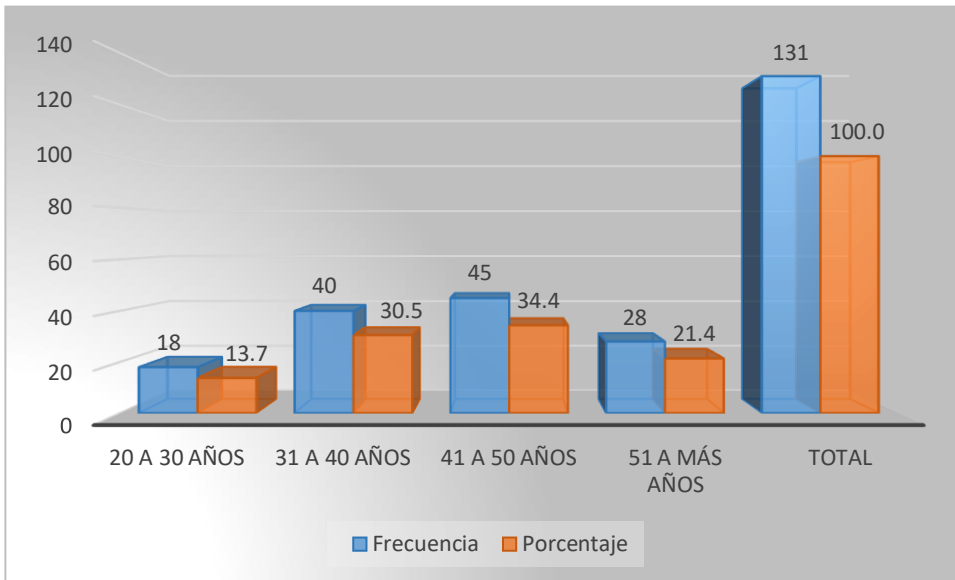


Figura 2. Edad

Interpretación:

Conforme a la figura 2, en cuanto a la edad del total de los trabajadores encuestados, el 13.7 % están en el rango de 20 a 30 años, el 21.4 % de 51 a más años, el 30.5 % de 31 a 40 y el 34.4 % de 41 a 50 años.

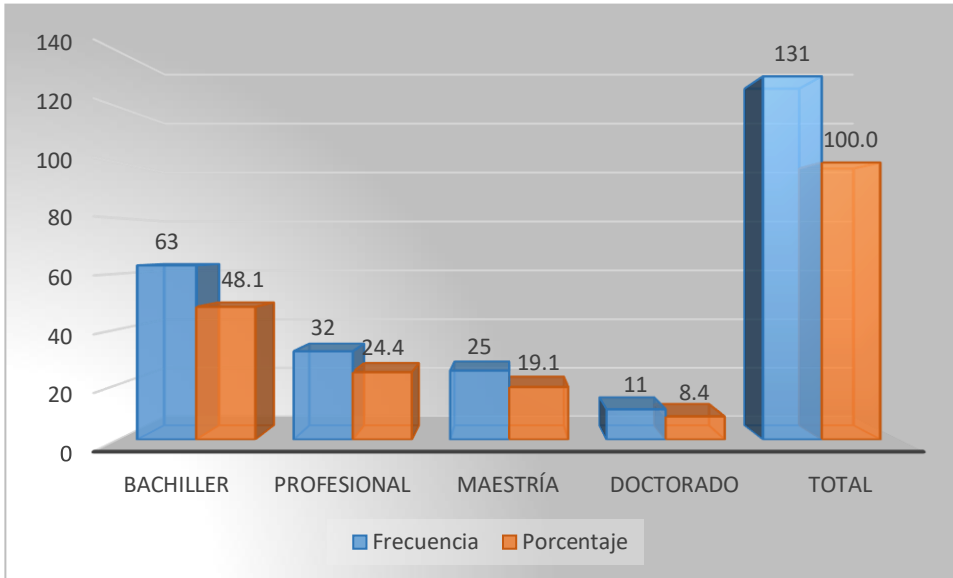


Figura 3. Grado de instrucción

Interpretación:

Conforme a la figura 3, en lo referido al grado de instrucción de los trabajadores encuestados, el 8.4 % son de doctorado, el 19.1 % de maestría, el 24.4 % son profesionales y el 48.1 % son de bachiller.

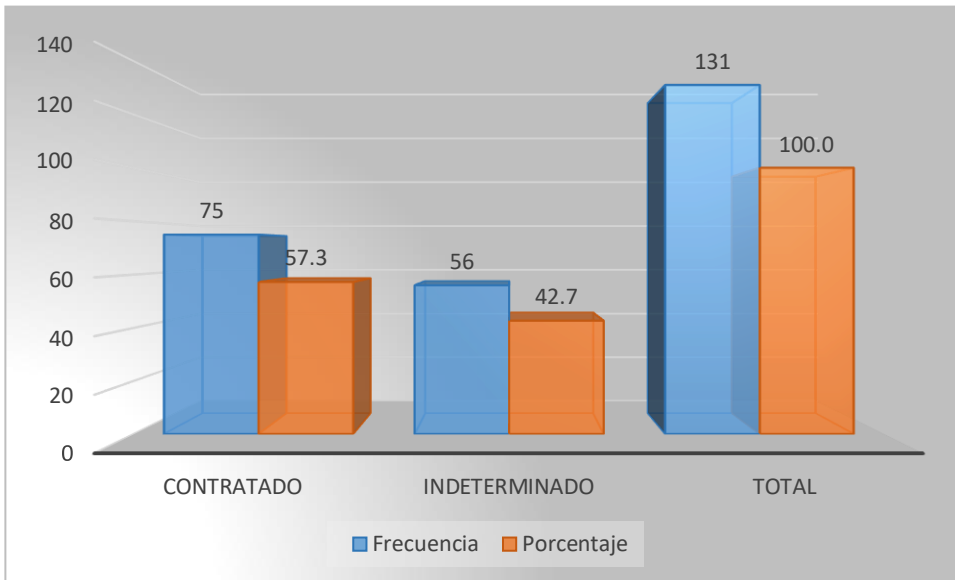


Figura 4. Condición laboral

Interpretación:

Conforme a la figura 4, en lo que concierne a la condición laboral de los trabajadores encuestados, el 42.7 % son trabajadores indeterminados y el 57.3 % contratados.

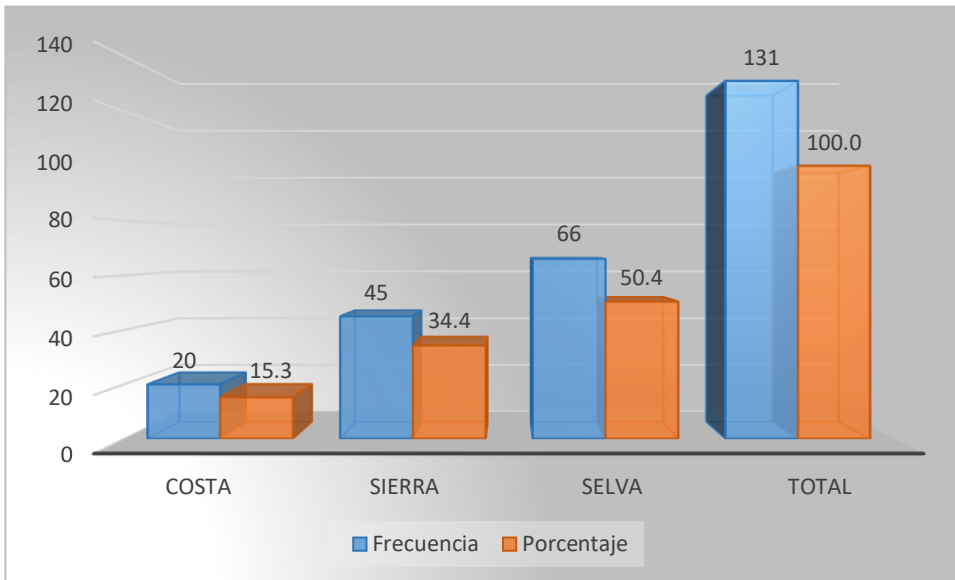


Figura 5. Lugar de procedencia

Interpretación:

Conforme a la figura 5, en relación al lugar de procedencia de los trabajadores encuestados, el 15.3 % son de la costa, el 34.4% de la sierra y el 50.4 % son de la selva.

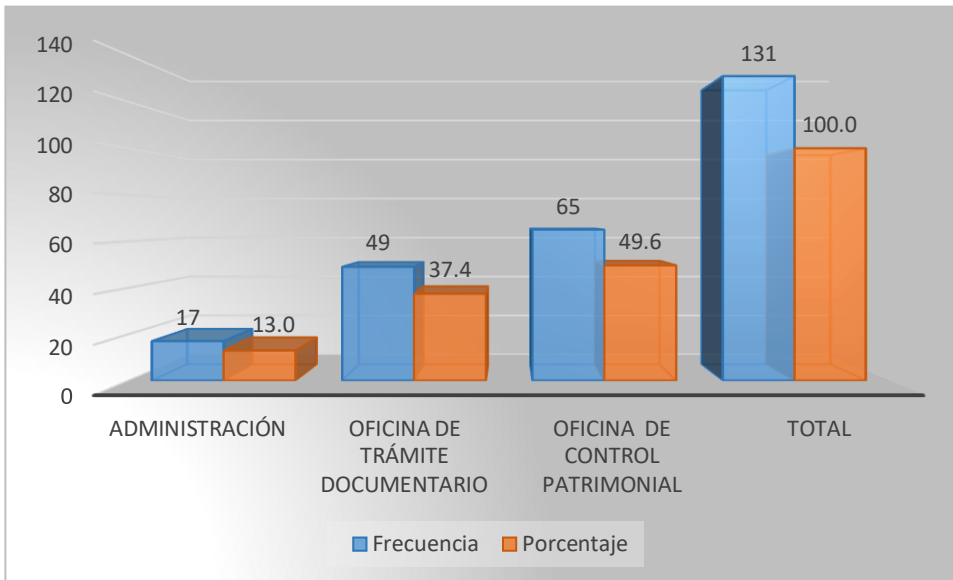


Figura 6. Área de trabajo

Interpretación:

Conforme a la figura 6, en lo que respecta al área de trabajo de los trabajadores encuestados, el 13 % son del área de administración, el 37.4 % de oficina de trámite documentario y el 49.6 % de la oficina de control patrimonial.

Tabla 2.

Análisis de fiabilidad de Alfa de Crombach de la variable Administración del cambio y la variable Proceso de reclutamiento y selección.

	Dimensiones	Alfa de Cronbach	Ítems
Administración del cambio (0.991) (28 ítem)	Liderazgo	0.975	8
	Personas	0.960	8
	Flujo de información	0.968	6
	Procesos y estructura	0.944	6
	Dimensiones	Alfa de Cronbach	Ítems
Proceso de reclutamiento y selección (0,977) (15 ítem)	Políticas	0.955	6
	Reclutamiento	0.999	2
	Técnicas de selección	0.745	3
	Incorporación	0.947	4

Fuente: *Elaboración propia*

Interpretación:

En la tabla 2 se muestran los datos respecto al análisis de la confiabilidad de los instrumentos utilizados para la recopilación de datos, el cual fue determinado mediante el Alpha de crombach, por lo tanto, para la variable administración del cambio, se obtuvo un valor igual a 0.991 mientras que para la variable Proceso de reclutamiento y selección, se obtuvo un valor de 0.977; por lo tanto, dado a que los valores sobrepasan el 0.7 como lo estipula el autor, los instrumentos poseen un alto nivel de confiabilidad, de manera que están aptos para ser aplicados. Según (Hernández et al; 2014, p.295) sostiene que, un instrumento para ser catalogado como confiable, el coeficiente de confiabilidad deberá ser mayor a 0.70.

Tabla 3.

Análisis descriptivo de la variable administración del cambio en el Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022.

		Frecuencia	Porcentaje
ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO	Nunca	13	9,9
	Casi nunca	38	29,0
	A veces	46	35,1
	Casi siempre	27	20,6
	Siempre	7	5,3
	Total	131	100,0
Liderazgo	Nunca	13	9,9
	Casi nunca	32	24,4
	A veces	52	39,7
	Casi siempre	27	20,6
	Siempre	7	5,3
	Total	131	100,0
Personas	Nunca	7	5,3
	Casi nunca	44	33,6
	A veces	40	30,5
	Casi siempre	33	25,2
	Siempre	7	5,3
	Total	131	100,0
Flujo de información	Nunca	12	9,2
	Casi nunca	27	20,6
	A veces	45	34,4
	Casi siempre	40	30,5
	Siempre	7	5,3
	Total	131	100,0
Procesos y estructura	Nunca	14	10,7

Casi nunca	37	28,2
A veces	40	30,5
Casi siempre	33	25,2
Siempre	7	5,3
Total	131	100,0

Fuente. Spss. V.25

Interpretación:

Respecto a la variable; administración del cambio, los trabajadores encuestados afirman lo siguiente, el valor mínimo es de 5.3 % indicando que la organización siempre aplica indicadores internos y externos en función a su desarrollo y un valor máximo de 35.1 % indicando que a veces. En cuanto a la dimensión de liderazgo, se indica un valor mínimo de 5.3 % afirmando que siempre existe un buen liderazgo entre los trabajadores para cumplir sus actividades y el 39.7 % indican que a veces. En cuanto a la dimensión de personas, el 5.3 %, indican que siempre se encuentran motivados para cumplir sus funciones y un porcentaje máximo de 33.6 % indicando que casi nunca están capacitados para desarrollarlos. Con relación a la dimensión de flujo de información nos muestra un valor mínimo de un 5.3 % indicando que siempre la organización da a conocer los avances de las metas a sus colaboradores y un valor máximo de un 34.4 % indicando que a veces. Y como último, la dimensión de procesos y estructura, el 5.3 % indica que los colaboradores conocen sus actividades para generar valor a la empresa y un 30.5 % manifiestan que solo a veces están involucrados para el desarrollo de sus actividades.

Tabla 4.

Análisis descriptivo de la variable Proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022.

		Frecuencia	Porcentaje
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Nunca	13	9,9
	Casi nunca	32	24,4
	A veces	58	44,3
	Casi siempre	28	21,4
	Total	131	100,0
Políticas	Nunca	13	9,9
	Casi nunca	45	34,4
	A veces	32	24,4
	Casi siempre	34	26,0
	Siempre	7	5,3
	Total	131	100,0
Reclutamiento	Nunca	13	9,9
	Casi nunca	39	29,8
	A veces	38	29,0
	Casi siempre	41	31,3
	Total	131	100,0
Técnicas de selección	Nunca	26	19,8
	Casi nunca	26	19,8
	A veces	39	29,8
	Casi siempre	40	30,5
	Total	131	100,0
Incorporación	Nunca	12	9,2
	Casi nunca	27	20,6
	A veces	46	35,1

Casi siempre	39	29,8
Siempre	7	5,3
Total	131	100,0

Fuente. Spss. V.25

Interpretación:

Respecto a la variable; proceso de selección del personal, del total de los colaboradores encuestados, el 9.9 % indica que los procesos de reclutamiento y selección de la organización nunca lo realizan de manera adecuada y un 44.3 % indican que solo a veces. Con relación a la dimensión de políticas, el 5.3 % manifiestan que las normas o leyes que cubre el bienestar laboral del colaborador siempre están bien instauradas y un 34.4 % indican que casi nunca. En cuanto a la dimensión de reclutamiento, el 9.9 % indican que la empresa emplea buenas herramientas y procesos para reclutar a sus posibles trabajadores y el 31.3 % indica que casi siempre aplica buenos métodos para reclutar a su personal. En cuanto a la dimensión técnicas de selección, el valor mínimo es de 19.8 %, en donde manifiesta que las técnicas para seleccionar al personal, nunca dan buenos resultados y un 30.5 % indican que casi siempre. En cuanto a la dimensión de incorporación, el 5.3 % indican que siempre informan al personal seleccionado que ya está apto para ocupar dicho puesto y el 35.1 % indican que a veces brindan los recursos necesarios al nuevo personal.

Tabla 5.*Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov de una muestra*

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO	,178	131	,000
Liderazgo	,207	131	,000
Personas	,208	131	,000
Flujo de información	,194	131	,000
Procesos y estructura	,177	131	,000
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	,257	131	,000
Políticas	,218	131	,000
Reclutamiento	,197	131	,000
Técnicas de selección	,207	131	,000
Incorporación	,196	131	,000

Fuente: Elaborado por el SPSS 25**Interpretación:**

En concordancia la totalidad de la muestra que fue de 131 colaboradores encuestados se realizó la prueba de Kolmogorov-Smirnova la cual indica que la distribución de la prueba es de tipo no normal, por consecuencia se ha procedido a usar el estadístico de spearman para determinar el grado de correlación que existe entre los temas abordados.

Prueba de hipótesis**Hipótesis general**

Hi: Existe relación significativa entre el liderazgo y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022.

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Huallaga Especial Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022.

Regla de decisión

- Si el p valor es $> 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula (H_0).
- Si el p valor $< 0,05$ se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternativa (H_1).

Tabla 6.

Análisis de correlación entre la administración del cambio y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022.

Proceso de reclutamiento y selección			
Administración	Rho de Spearman	p- valor	N
del cambio	0,940	0,000	131

Fuente: Elaborado por el SPSS 25

Interpretación:

En la Tabla 6, se observa la relación entre la administración del cambio y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2021. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,940 (correlación positiva muy alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, entonces la administración del cambio se relaciona con un (nivel alto) con el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022. De esta manera, se determina que, si la empresa gestiona adecuadamente los procesos cíclicos de cambio, los colaboradores ganarán más experiencia y aprendizaje para realizar sus actividades laborales.

Tabla 7.

Análisis de correlación entre el liderazgo y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Huallaga Especial Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022.

Proceso de reclutamiento y selección			
	Rho de Spearman	p- valor	N
Liderazgo	0,970	0,000	131

Fuente: Elaborado por el SPSS 25

Interpretación:

En la Tabla 7, se observa la relación entre el liderazgo y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2021. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,970 (correlación positiva muy alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, entonces, el liderazgo se relaciona con un (nivel alto) con el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022. En función a los resultados, si la entidad cuenta con buenos líderes, que organizan y dirigen las funciones, serán capaces de contar con colaboradores altamente competitivos, permitiendo el crecimiento y desarrollo de la organización.

Tabla 8.

Análisis de correlación entre las personas y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022.

Proceso de reclutamiento y selección			
	Rho de Spearman	p- valor	N
Personas	0,906	0,000	131

Fuente: Elaborado por el SPSS 25

Interpretación:

En la Tabla 8, se observa la relación entre las personas y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,906 (correlación positiva muy alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, entonces, las personas se relacionan con un (nivel alto) con el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Huallaga Especial Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022. De esta manera se establece que, si los miembros que integran la empresa se encuentran altamente motivados y capacitados, los procesos de selección se ejecutarán eficientemente, contando con personal que poseen conocimientos y habilidades para cumplir con los objetivos.

Tabla 9.

Análisis de correlación entre el flujo de información y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022.

Proceso de reclutamiento y selección			
Flujo de información	Rho de Spearman	p- valor	N
	0,898	0,000	131

Fuente: Elaborado por el SPSS 25

Interpretación:

En la Tabla 9, se observa la relación entre el flujo de información y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,898 (correlación positiva alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, entonces, el flujo de información se relaciona con un (nivel alto) con el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022. De esta manera se determina, que, si los postulantes son informados de los pasos y procesos que necesitan para postular para dicha área de trabajo, el proceso de selección se dará sin ningunos inconvenientes.

Tabla 10.

Análisis de correlación entre los procesos y estructura y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022.

Proceso de reclutamiento y selección			
Procesos y estructura	Rho de Spearman	p- valor	N
	0,899	0,000	131

Fuente: Elaborado por el SPSS 25

Interpretación:

En la Tabla 10, se observa la relación entre los procesos y estructura y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,899 (correlación positiva alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, entonces, los procesos y estructura se relaciona con un (nivel alto) con el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022. De acuerdo a los resultados, se determina que si la empresa genera actividades que den valor, involucra a los trabajadores en sus actividades, se darán transformaciones tanto interior como exterior, brindando a los nuevos colaboradores tareas y roles de manera específica, en donde cumplirán de manera eficiente y efectiva.

V. DISCUSIÓN

En este apartado se realiza el contraste de los resultados obtenidos con las conclusiones de los trabajos preliminares, destacando que la administración del cambio se relaciona con un (nivel alto) con el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022, puesto que el análisis estadístico Rho de Spearman fue de 0,940 (correlación positiva muy alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$), de esta manera, se determina que si la empresa gestiona adecuadamente los procesos cíclicos de cambio, los colaboradores ganarán más experiencia y aprendizaje para realizar sus actividades laborales, los resultados obtenidos corroboran lo expuesto por Romero (2020), quien logró establecer que entre los conceptos que rige la investigación existe influencia, pues el valor encontrado fue 0.359 y el de p fue 0.00 (siendo menor a 0.05), por lo que se aduce que la influencia existente entre las variables es de tipo positiva-baja, en tal sentido, se acepta la hipótesis central que rige la investigación. Asimismo, el estudio evidenció que en cuanto al progreso en la gestión del cambio para el 61.5% es regular, mientras que para el 34.6% es deficiente y para el 1.9% restante es bueno.

Además, guarda sintonía con Saladaña (2020), quien manifiesta que el valor de Rho spearman es igual a 0.985 el cual refiere que entre los conceptos existe relación, por ende, se afirma que, a medida que la entidad diseñe estrategias y herramientas que permitan gestionar y movilizar a los colaboradores hacia el cambio, la productividad mantendrá sus mismos niveles e inclusive se incrementará. Por otro lado, la investigación también concluyó que en relación al nivel de GC para el 51% de encuestados se ubica en un nivel intermedio, mientras que, para el 39% en un nivel bajo y para el 9% en alto, dejando entrever que la entidad ha desarrollado medidas que permitan hacer más eficiente el proceso de adaptación a los nuevos entornos; asimismo, como también por el autor Sánchez (2021), coinciden con dichos resultados al manifestar que en base al coeficiente de Spearman las variables se correlacionan de forma positiva- alta, pues es el

valor hallado fue 0.973, por lo que, se afirma que cuánto más transparente sea el proceso de selección mejores serán los resultados que obtenga el personal a nivel de desempeño. De igual modo, el estudio denotó que para el 46% de los encuestados el proceso de selección que desarrolla la entidad es regular, en tanto, para el 30% es mala y solo para el 24% es bueno, estos resultados se deben a que el área encargada de la contratación de personal opta en primer lugar por el reclutamiento interno, es decir, ascender a personas con un alto nivel de rendimiento y/o experiencia, o realizar algún traslado, que antes de incorporar a una persona externa a la entidad.

De igual manera coincide con Pérez (2020) quien concretó que entre las variables existe un grado de asociación pues el valor calculado fue 0.726 y el resultado de p fue 0.000, por lo que, se dice que la relación que existe entre ambos conceptos es significativa. Por ende, se indica que mientras mejores sean las herramientas utilizadas para el proceso de selección, mejores serán los niveles de desempeño que posean los colaboradores. De igual manera, la investigación evidenció que el 53% de los encuestados catalogan a la selección como regular, el 32% indica que es bajo y el 15% menciona que es alto. Asimismo, se relaciona con la investigación de Valverde (2019), quien concluyó que existe correlación entre ambos conceptos de estudio, pues el valor encontrado fue 0.855 y $p= 0.000$, denotándose de esta manera una correlación significativa de tipo alta y positiva. Por otro lado, respecto a la variable independiente, el 23% de los encuestados manifestó que el proceso se lleva a cabo de manera inadecuada, pues la institución no emite su necesidad de contratación por diversos medios (físicos como online) y no se han establecido con anterioridad las fases que orientan el proceso; para el 52% el proceso podría mejorarse y para el 25% no necesita ninguna mejora pues cumple con los objetivos de su diseño.

En relación a la variable administración del cambio, los encuestados afirman lo siguiente, el valor mínimo es de 5.3 % indicando que la organización siempre aplica indicadores internos y externos en función a su desarrollo y un valor máximo

de 35.1 % indicando que a veces. Estos resultados son similares a los encontrados por Bonza (2020), quien sostiene que un elemento que es necesario analizar en cuanto a la gestión del cambio es la orientación, esto dado a que el 48% consideran que las herramientas, métodos y estrategias que emplea la entidad para dirigir a los colaboradores hacia el cambio son eficientes. Por otro lado, el estudio también mostró que, que dentro del proceso de orientación al cambio es importante que los principales directivos propicien un escenario de trabajo seguro, donde se analicen los riesgos y peligros que puedan interferir en el bienestar de las personas, así como también, es importante resaltar el apego que estos debentener frente a la normativa que rige la entidad y la actitud que se debe tomar.

Respecto al proceso de selección del personal, del total de los colaboradores encuestados, el 9.9 % indica que los procesos de reclutamiento y selección de la organización nunca lo realizan de manera adecuada y un 44.3 % indican que solo a veces. Estos resultados son diferentes a la investigación de Sánchez (2020), quien afirma que la variable independiente posee un impacto de tipo positivo dentro de la rotación del personal, pues en relación al cargo operativo para el año 2019 se observó una disminución concentrada de 6.63% respecto al índice de rotación; por ende, se afirma que mientras más transparente sea el proceso de incorporación de personal se reducirá notoriamente el porcentaje de rotación, se conseguirán mejores resultados y con ello el cumplimiento de los propósitos que persigue la entidad. Por otro lado, los resultados encontrados en la presente investigación guardan cierta relación con el estudio de Franco y Oquendo (2020), quienes mencionan que dicho proceso juega un rol trascendental en la entidad, porque representa la principal fuente de atracción de candidatos altamente competitivos, capaces de aportar valor a la entidad y trabajar conjuntamente por ver concretado los objetivos que persigue la institución. Por medio de dicho proceso se puede obtener talento capacitando a nivel de competencias, experiencias como de conocimientos. No obstante, según la investigación realizada el 53% de encuestados mencionan que dicho proceso no es del todo transparente, ya que, se suele considerar las recomendaciones emitidas por los

propios colaboradores o personas externas a la hora de tomar una decisión sobre la contratación a realizar, por lo que los resultados finales se suelen ver atrofiados y se denota prácticas vinculadas con el tráfico de influencias que desmoralizan a los postulantes.

Asimismo, concuerda con el estudio de Torre (2021) quien determinó que la institución no posee un proceso formal que le permita nutrir sus diferentes áreas con talentos competentes y brindar un servicio óptimo, lo cual también ha ocasionado que cada vez sean menos los individuos que aspiren a ocupar un cargo dentro de la institución pública, generando que las metas y objetivos no se alcancen en el tiempo previsto. De igual modo, el estudio mostró que del total de colaboradores encuestados el 53% señaló que la institución no brinda información básica sobre el nuevo integrante, tampoco le designa un mentor que le acompañe durante su transición en la entidad, ni le entrega el MOF y ROF que le permita tener en claro sus funciones y/o responsabilidades.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1.** La administración del cambio se relaciona con un (nivel alto) con el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022, ya que el análisis estadístico Rho de Spearman fue de 0,940 (correlación positiva muy alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$). De esta manera, se determina que, si la empresa gestiona adecuadamente los procesos cíclicos de cambio, los colaboradores ganarán más experiencia y aprendizaje para realizar sus actividades laborales.
- 6.2.** El liderazgo se relaciona con un (nivel alto) con el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022, ya que el análisis estadístico Rho de Spearman fue de 0,970 (correlación positiva muy alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$). En función a los resultados, si la entidad cuenta con buenos líderes, que organizan y dirigen las funciones, serán capaces de contar con colaboradores altamente competitivos, permitiendo el crecimiento y desarrollo de la organización.
- 6.3.** Las personas se relacionan con un (nivel alto) con el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022, ya que el análisis estadístico Rho de Spearman fue de 0,906 (correlación positiva muy alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$). De esta manera se establece que, si los miembros que integran la empresa se encuentran altamente motivados y capacitados, los procesos de selección se ejecutarán eficientemente, contando con personal que poseen conocimientos y habilidades para cumplir con los objetivos.
- 6.4.** El flujo de información se relaciona con un (nivel alto) con el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022, ya que el análisis estadístico Rho de Spearman fue de 0,898 (correlación positiva alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$). De esta manera se determina, que, si los postulantes son informados de los

pasos y procesos que necesitan para postular para dicha área de trabajo, el proceso de selección se dará sin ningunos inconvenientes.

- 6.5.** Los procesos y estructura se relacionan con un (nivel alto) con el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Huallaga Especial Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022, ya que el análisis estadístico Rho de Spearman fue de 0,899 (correlación positiva alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$). De acuerdo a los resultados, se determina que si la empresa genera actividades que den valor, involucra a los trabajadores en sus actividades, se darán transformaciones tanto interior como exterior, brindando a los nuevos colaboradores tareas y roles de manera específica, en donde cumplirán de manera eficiente y efectiva

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1.** Se recomienda a los gestores, directivos y/o jefes del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022 explicar la necesidad de adoptar el cambio como una medida de crecimiento, es importante que todo el personal de la entidad conozca a detalle por qué se debe optar por el cambio y cuál es la necesidad que se busca cubrir con el desarrollo de nuevas metodologías, herramientas o prácticas internas, caso contrario es probable que la fuerza laboral no se involucra en dicho proceso y no despliegue la energía y las competencias necesarias para ver materializados los objetivos propuestos.
- 7.2.** Diseñar y ejecutar la estrategia de cambio planificada a nivel de toda la organización, es relevante el líder adopte las competencias necesarias para influir en el actuar de los colaboradores de manera que los resultados alcanzados sean los previstos y se trabajen organizadamente para hacer frente a los contratiempos que se pudiesen presentar.
- 7.3.** Capacitar a la fuerza laboral para que entiendan la relevancia de su participación en el proceso de cambio y adopten las medidas necesarias para convertirse en agentes estratégicos que propicien el alcance de lo esperado, generen valor y mejoren el rendimiento organizacional. Es relevante que la capacitación sea llevada a cabo por profesionales expertos en la materia con capacidad de liderazgo, habilidades blandas y con la experiencia que se requiere.
- 7.4.** Definir objetivos claros, medibles y alcanzables los cuales sean comunicados al personal de manera adecuada utilizando los medios y canales formales por consiguiente se tenga la certeza que todos conozcan los fines que se esperan lograr. Los objetivos deben permitir desplegar herramientas para gestionar el cambio en aras de que el cliente interno tenga preciso como se llevara a cabo dicho proceso (en qué escenario y

en qué tiempo); dichos propósitos deben estar sincronizados con los problemas y áreas de mejora detectados dentro del seno organizacional.

- 7.5.** Establecer una estructura organizativa sólida y determinar los procesos que permitan mejorar la gestión interna, así como los canales de comunicación, de tal manera que se obtenga una organización versátil, dinámica y actual donde cada uno de los trabajadores puedan dar a conocer sin miedos sus ideas y propuestas que permitan acelerar el proceso de cambio que se busca obtener.
- 7.6.** Se sugiere al jefe de recursos humanos del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022 implementar procesos de mejora acerca de la selección de personal la cual se ajuste a la normativa que rige el sector estatal, dónde se garantice que dicho proceso se llevará a cabo acuerdo a las necesidades reales que posea la institución y se incorpore las medidas pertinentes para realizar una selección transparente, justa y que responda a las exigencias del cargo.
- 7.7.** Analizar a detalle cuáles son las necesidades que se pretende cubrir con el proceso de incorporación de personal para a partir de ello definir la descripción del cargo y el perfil competitivo que debe poseer el aspirante a ocupar el cargo. Dentro de esta práctica es importante que se delimite la estrategia, las etapas y políticas que regirán el proceso de selección de tal forma que se pueda tomar decisiones más acertadas y se mejore paulatinamente dicho proceso.
- 7.8.** Comunicar la oferta laboral por los diversos medios tanto físicos como digitales en aras de obtener un mayor número de postulantes y el proceso de reclutamiento se vea altamente favorecido, de esta forma se asegura de seleccionar a los aspirantes que mejor cumplan con el perfil de puesto de trabajo y se garantice la idoneidad del proceso.

- 7.9.** Definir las técnicas de selección que se realizarán durante el proceso de incorporación de personal mismos que deben ser expuestos tácitamente dentro del cronograma de postulación. Las técnicas que se recomienda aplicar son la prueba psicométrica, la prueba de conocimientos, examen psicológico y entrevista final, de esta manera se corrobora que el aspirante reúna las capacidades, competencias, actitudes, conocimientos y experiencias suficientes que se requieren para cumplir eficientemente con las funciones que emana el cargo.
- 7.10.** Realizar talleres de inducción al personal donde se explique someramente la estructura que rige la organización, se le informe cuál será la unidad y área dónde desarrollará sus funciones, quién será su jefe directo y que actividades ejecutará durante su jornada de trabajo; es importante también que, durante este proceso se le presente a sus compañeros de trabajo y se le brinde una experiencia adecuada de modo que se sienta valorado por la institución y genere sentimientos positivos respecto a su labor.
- 7.11.** Se sugiere al gerente general del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022, diseñar estrategias que permitan mejorar el proceso de cambio dentro de la entidad la cual está encaminada a lograr la sinergia en los colaboradores y se procure no afectar el clima de trabajo generando de esta forma una reacción positiva en la fuerza laboral que permita mejorar constantemente las operaciones y actividades internas que se desarrollan. Es imprescindible también que durante el proceso de selección se consideren los cambios que se buscan obtener de tal forma que sea considerado dentro de la descripción del perfil de puesto y se contrate a personal idóneo con capacidad prospectiva para hacer frente a los desafíos que se presentan dentro de la organización y que son determinantes para mejorar las prestaciones que se brindan al público exterior.

REFERENCIAS

- Abedrappo, C. (2014). Change Management in context of technological innovation. *Revista Gestión de Las Personas y Tecnología*, 21, 10. <https://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/1837/1714>
- Armijos, F., Bermúdez, A. y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 8. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>
- Arteaga, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Universidad Mariana - Boletín Informativo*, 3(1), 9. <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/924/849>
- Bonza, E. (2020). *Propuesta de intervención para la gestión del cambio aplicable a los procesos administrativos de la empresa Confipetrol S.A.S.* [Universidad EAN]. <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9989/BonzaErika2020.pdf?sequence=1>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9th ed.). Mc Graw Hill. https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Colquehuanca, V. (2020). Selection of staff by competences in the success of four-star lodging establishments in the Región Puno. *Revista de Investigaciones de La Escuela de Posgrado - UNA*, 9(1), 8. <http://revistas.unap.edu.pe/epg/index.php/investigaciones/article/view/1178/292>
- Concytec. (2018). *Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica - Reglamento Renacyt*. 12. https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version_final.

pdf

- Domínguez, L. y Giordano, J. (2009). *Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional – S.I.C.O.: Una propuesta de medición del cambio organizacional*. Universidad de la República. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/720/1/M-CD3874.pdf>
- Estévez, L. y Zuñiga, H. (2018). Management and selection of human talent: New trends to achieve competitive advantage in organizations. *Universidad Cooperativa de Colombia*, 14. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/14018/3/2019_Gestión_selección_talento.pdf
- Fierro, F., Benavides, D. y Andrade, J. (2020). Organizational change: a theoretical vision of its conceptual evolution. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(4), 18. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35181/37212>
- Fierro, F. (2020). Organizational change: a model that energizes transformation. *Revista EAN*, 88, 19. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2560/2063>
- Flórez, M. (2016). Selection of human talent in relation to quality of the health services in social enterprises of the state in the department of Sucre. *Clío América*, 10(19), 8. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5568051.pdf>
- Forneron, R. (2021). Management of organizational change due to covid-19 in cooperatives in the city of Pilar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 23. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/667/887>
- Franco, S. y Oquendo, L. (2020). *Estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producción y logística de la empresa Ice Man Service S.A.S.* [Universidad Cooperativa de Colombia.]. [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19854/1/2020_estrategias_reclutamiento_seleccion .pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19854/1/2020_estrategias_reclutamiento_seleccion.pdf)

- Gallego, M. y Soto, M. (2021). Organizational change, a review article. *Universidad Eafit*, 48. [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/29818/EL CAMBIO ORGANIZACIONAL%2C UN ARTÍCULO DE REVISIÓN.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/29818/EL_CAMBIO_ORGANIZACIONAL%2C_UN_ARTÍCULO_DE_REVISIÓN.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Guevara, H., Huarachi, L., Lozano, G. y Vértiz, J. (2021). Change management in post-pandemic educational organizations. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 15. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/34976/36952>
- Heredia, S., Becerra, M., Cajas, V. y Revelo, R. (2020). Personnel Selection Methods: Management Analysis of Ecuadorian companies. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6), 8. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/329/598
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). Mc Graw Hill. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Mejía, S. (2019). Recruiting process and selection of human talent in private companies and public administration. *Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios*, 6(1), 7. https://revistas.up.ac.pa/index.php/revista_colon_ctn/article/view/474/385
- Navas, W., Vera, C. y Amen, C. (2018). Management of organizational change in family businesses for the implementation of corporate social responsibility. *Revista Publicando*, 5(15), 21. https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1456/pdf_1063
- Ortiz, A., Guerra, P., Barragán, J. y Villalándo, P. (2018). New Scenarios for the Recruitment and Selection of Personnel: Description of “Adizes Method.” *Daena: International Journal of Good Conscience*, 13(1), 16. [http://www.spentamexico.org/v13-n1/A10.13\(1\)121-136.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n1/A10.13(1)121-136.pdf)
- Peña, C., Soria, E. y Velázquez, L. (2012). Gestión del cambio e innovación organizacional como factor de la responsabilidad social. *Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 9, 15. <http://1->

11.ride.org.mx/index.php/RIDASECUNDARIO/article/viewFile/108/105

Pérez, L., Vilariño, C. y Ronda, G. (2016). The organizational change as tool to facilitate the implementation of the strategy. *Ingeniería Industrial*, 38(3), 10. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v38n3/rii100317.pdf>

Pérez, J. (2020). *Selección de personal y desempeño laboral en funcionarios de una Municipalidad, Chimbote, 2020* [Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52988/Perez_TJA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Recuenco, A. (2020). Change management: A revolutionary vision of transformation on the. *Sciéndo*, 23(4), 9. <http://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/3204/3927>

Rivera, L. (2019). Recruitment and selection of business personnel Recrutamento. *Revista Científica FIPCAEC*, 4(12), 14. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/65/81>

Rodríguez, J. y Calcerrada, S. (2020). The importance of managing recruitment, selection and socialization process in the bus sector: a success case. *Revista Espacios*, 41(3), 13. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n03/a20v41n03p18.pdf>

Rodríguez, M., Navarrete, R. y Bargsted, M. (2017). Ethical problems and their consequences recognized by novice psychologists in recruitment and selection processes. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 16(3), 14. https://www.researchgate.net/publication/321087494_Problemas_eticos_y_consecuencias_reconocidas_por_psicologos_noveles_en_reclutamiento_y_seleccion_de_personal/link/5bab920645851574f7e7648c/download

Romero, L. (2020). *Gestión del cambio y su influencia en el desempeño laboral de la I. E. "Santa Magdalena" Guadalupe, Pacasmayo – 2019* [Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46290/Romero_DL

L-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F. y Idrobo, P. (2018). Strategic management and organizational change. *Revista Espacios*, 39(44), 6. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n44/a18v39n44p17.pdf>

Ruiz, S. y Ruíz, J. (2018). 2.0 recruitment proposal as a competitive advantage for hiring human talent in organizations. *Revista de Formación de Recursos Humano*, 4(12), 10. https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Formacion_de_Recursos_Humanos/vol4num12/Revista_de_Formación_de_Recursos_Humanos_V4_N12_2.pdf

Saldaña, C., Saavedra, F., Alejandría, C. y Delgado, J. (2021). Personnel selection and work performance of collaborators, management of agricultural operations of Tarapoto – San Martín region. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 29. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/727/1009>

Saldaña, R. (2020). *Gestión del cambio y proactividad en trabajadores, Ejecutora 400 Ministerio de Salud - Tarapoto 2020* [Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/71181/Saldaña_SR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C. y González, C. (2018). Attitude and resistance to organizational change in mining workers. *Revista de Psicología*, 36(1), 30.

Salinas, J. y Malpartida, J. (2020). Evolution of the recruitment process in Latin American companies. *Alpha Centauri*, 1(3), 19. <https://journalalphacentauri.com/index.php/revista/article/view/17/20>

Sánchez, C. (2021). *Selección de personal y desempeño laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, Tarapoto-2021* [Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/66351/Sánchez_T C-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Sánchez, I. (2020). *Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac. Cía. Ltda. Quito* [Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7763/1/T3352-MDTH-Sánchez-Diseño.pdf>
- Sandoval, J. (2014). Organizational change processes and value creation. *Estudios Gerenciales*, 30(34), 10. <https://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-pdf-S0123592314001156>
- Sanoja, F. (2021). The Management of Organizational Change: A necessary business strategy in a digital society after COVID-19. *Revista Global Negotium*, 4(2), 16. <https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RGN/article/view/171/250>
- Sempertegui, H. (2015). Recruitment by powers for human resource management sempertegui. *Revista Horizonte Empresarial*, 2(2), 12. <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/223/235>
- Torre, V. (2021). *Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital De La Victoria, 2018* [Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8213/TorreSullca%2C%20Vanessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Torres, D., Velásquez, J. y Hernández, J. (2020). Importance of staff recruiting and selection in the hotel industry: A case study of Villavicencio, Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 23. <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/3619/4713>
- Torres, D. (2018). Seven steps to make a selection of personnel that will add value to the organization. *Revista GEON*, 5(2), 5. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7828420>
- Valverde, C. (2019). *Proceso de selección del personal y su relación con el cumplimiento de normas de sanción a los trabajadores en el Gobierno Regional*

San Martín - 2018 [Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36523/Valverde_CRGM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

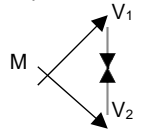
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
V1: Administración del cambio	Para Domínguez y Giordano (2009) el cambio puede representar una respuesta a las transformaciones externas, muchas veces provocadas por otras organizaciones que están a la vanguardia, o, por el contrario, puede significar la propia motivación de ciertas organizaciones por liderar los mercados. Así pues, no se trata de una acción aislada, sino que, ubicado en la especificidad de un área o de un cargo, el cambio repercute en las demás unidades del sistema. (p. 21)	Es una herramienta que está orientada a garantizar el éxito de las entidades y compañías a través del reconocimiento del recurso humano; evalúa los procesos y actividades que generan entorpecimientos en las labores y a partir de ello promueve una serie de estrategias que permitan optimizar los recursos.	Liderazgo	Visión compartida	Ordinal
				Confianza	
				Agente de cambio	
				Trabajo en equipo	
				Habilidades de liderazgo	
			Personas	Valores compartidos	
				Conocimiento, habilidades y actitudes	
				Confianza entre pares	
			Flujo de información	Motivación	
				Fluidez de la información	
				Canales y medios de comunicación	
			Procesos y estructura	Procesos comunicacionales	
Claridad en la definición de roles					
Flexibilidad en los procesos					
V2: Proceso de reclutamiento y selección	Según Chiavenato (2011) la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (p. 144)	Consiste en elegir a la persona más idónea y capaz para ocupar un puesto de trabajo dentro de la organización, considerando las exigencias del cargo, el perfil del puesto de trabajo y la verdadera necesidad de la institución.	Políticas	Necesidades de persona	Ordinal
				Procedimiento de selección	
				Mejoras del procedimiento de selección	
			Reclutamiento	Fuentes internas	
				Fuentes externas	
			Técnicas de selección	Pruebas de selección	
				Entrevista	
				Verificación de referencias laborales	
			Incorporación	Contratación	
				Actividades iniciales	
				Actividades de inducción	

Fuente: Elaboración propia

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnica e Instrumentos
<p>Problema general: ¿Cuál es la relación entre la Administración del cambio y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022?</p> <p>Problemas específicos: ¿De qué manera se relaciona el liderazgo y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022? ¿De qué manera se relaciona las personas y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022? ¿De qué manera se relaciona el flujo de información y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Huallaga Especial Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022? ¿De qué manera se relaciona los procesos y estructura y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022?</p>	<p>Objetivo general: Describir la relación entre la Administración del cambio y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022.</p> <p>Objetivos específicos: Describir la relación entre el liderazgo y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022. Describir la relación entre las personas y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022. Describir la relación entre el flujo de información y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022. Describir la relación entre los procesos y estructura y el proceso de selección del personal del Proyecto proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022.</p>	<p>Hipótesis general: Hi: Existe relación significativa entre la Administración del cambio y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022.</p> <p>Hipótesis específicas: H1: Existe relación significativa entre el liderazgo y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022. H2: Existe relación significativa entre las personas y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022. H3: Existe relación significativa entre el flujo de información y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022. H4: Existe relación significativa entre los procesos y estructura y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022.</p>	<p>Técnica</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumentos</p> <p>Cuestionario</p>
Diseño de investigación	Población y muestra	Variables y dimensiones	

Matriz de consistencia

<p>Diseño de investigación. Tipo aplicada, diseño no experimental de corte transversal.</p>  <p>Donde: M = Muestra V1= Administración del cambio V2= Proceso de reclutamiento y selección r = Relación entre variables</p>	<p>Población La población estará conformada por 279 trabajadores.</p> <p>Muestra La muestra estará conformada por 131 trabajadores</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Variable</th> <th style="width: 70%;">Dimensiones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Administración del cambio</td> <td>Liderazgo</td> </tr> <tr> <td>Personas</td> </tr> <tr> <td>Flujo de información</td> </tr> <tr> <td rowspan="4" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Proceso de reclutamiento y selección</td> <td>Procesos y estructura</td> </tr> <tr> <td>Políticas</td> </tr> <tr> <td>Reclutamiento</td> </tr> <tr> <td>Técnicas de selección</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Incorporación</td> </tr> </tbody> </table>	Variable	Dimensiones	Administración del cambio	Liderazgo	Personas	Flujo de información	Proceso de reclutamiento y selección	Procesos y estructura	Políticas	Reclutamiento	Técnicas de selección		Incorporación
Variable	Dimensiones														
Administración del cambio	Liderazgo														
	Personas														
	Flujo de información														
Proceso de reclutamiento y selección	Procesos y estructura														
	Políticas														
	Reclutamiento														
	Técnicas de selección														
	Incorporación														

TÍTULO: Administración del cambio y el proceso de reclutamiento y selección del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022

Anexo N° 1: Carta de autorización

**AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN
LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES**
Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC: 20148168955
PROYECTO ESPECIAL HUALLAGA CENTRAL Y BAJO MAYO	
Nombre del Titular o Representante legal: CPC. JUAN MANUEL OLIVEIRA AREVALO	
Nombres y Apellidos PERCY LINARES LINARES	DNI: 42097818

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo⁽¹⁾, autorizo , no autorizo publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
ADMINISTRACION DEL CAMBIO Y PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, PREYECTO ESPECIAL HUALLAGA CENTRAL Y BAJO MAYO.	
Nombre del Programa Académico: PREGRADO	
Autor: Nombres y Apellidos PATRICIA FLORES SÁNCHEZ SERGIO MARCELO TANANTA LOZANO	DNI: 44132733 71006141

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha:


GOBIERNO REGIONAL HUALLAGA
INSTITUTO REGIONAL DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO TECNOLÓGICO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
CPC. Juan Manuel Oliveira Arevalo

CPC. Percy Linares Linares

DNI: 42097818

Firma: _____

(Titular o Representante legal de la Institución)

(1) Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal "f" Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mencionar bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el director o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución. Por eso,

Anexo N° 2: Validación del instrumento ADMINISTRACION DEL CAMBIO

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Cinthya Steffany García Torres
 Institución donde labora: Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo
 Especialidad : Licenciado En Administración
 Instrumento de evaluación : ADMINISTRACION DEL CAMBIO
 Autor (s) del instrumento (s): FLORES SANCHEZ PATRICIA

TANANTA LOZANO SERGIO MARCELO

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					x
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Administración del cambio en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Administración del Cambio					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				x	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					x
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				x	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Administración del Cambio .					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					x
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					x

PUNTAJE TOTAL

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

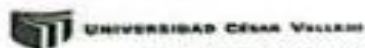
III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Tarapoto, 29 de abril de 2022



Sello personal y firma


INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Jimmy Elvis Del Águila Del Águila
 Institución donde labora : Proyecto Especial Hualaga Central y Bajo Mayo
 Especialidad : Profesional en Ejecución Presupuestal
 Instrumento de evaluación : Administración Del Cambio
 Autor (s) del instrumento (s) : FLORES SANCHEZ PATRICIA
 TANANTA LOZANO SERGIO MARCELO

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

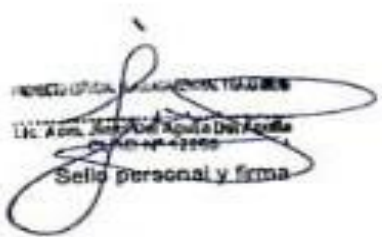
CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					✓
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Administración del cambio en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					✓
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Administración del Cambio					✓
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					✓
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					✓
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					✓
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					✓
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Administración del Cambio.					✓
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					✓
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					✓
PUNTAJE TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

 Tarapoto 28 de Abril de 2022


 INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN
 Lic. Jimmy Elvis Del Águila Del Águila
 C. O. N. 14743
 Sello personal y firma

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: LUIS ALBERTO GUEVARA DELGADO

Institución donde labora : INDEPENDIENTE

Especialidad : LIC: ADMINISTRACION / MAESTRIA EN GESTION PUBLICA

Instrumento de evaluación : ADMINISTRACION DEL CAMBIO

Autor (s) del instrumento (s): FLORES SANCHEZ PATRICIA

TANANTA LOZANO SERGIO MARCELO

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: ADMINISTRACION DEL CAMBIO en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: ADMINISTRACION DEL CAMBIO					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X

PUNTAJE TOTAL	
----------------------	--

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Tarapoto, 29 de ABRIL de 2022



Sello personal y firma

Anexo N° 3: Validación del instrumento RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

II. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Cinthya Steffany García Torres

Institución donde labora : Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo

Especialidad : Licenciado En Administración.

Instrumento de evaluación : RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Autor (s) del instrumento (s): FLORES SANCHEZ PATRICIA

TANANTA LOZANO SERGIO MARCELO

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					x
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Reclutamiento y Selección en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Reclutamiento y Selección					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				x	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					x
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Reclutamiento y Selección .				x	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					x



PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
-------------	---	--	--	--	--	---

PUNTAJE TOTAL	
----------------------	--

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Tarapoto, 29 de abril de 2022



Sello personal y firma



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

II. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: José Luis Pereira Saldaña
 Institución donde labora: Proyecto Especial Hualtaga Central y Bajo Mayo
 Especialidad: Responsable de Módulo – SIGA - Viáticos
 Instrumento de evaluación: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
 Autor (s) del instrumento (s): FLORES SANCHEZ PATRICIA
 TANANTA LOZANO SERGIO MARCELO

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES					
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				✓	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Reclutamiento y Selección en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.			✓		
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Reclutamiento y Selección.				✓	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				✓	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				✓	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					✓
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				✓	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Reclutamiento y Selección.				✓	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				✓	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					✓
PUNTAJE TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Tarapoto, 28 de Abril de 2022



Sello personal y firma

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

II. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: LUIS ALBERTO GUEVARA DELGADO

Institución donde labora : INDEPENDIENTE

Especialidad : LIC: ADMINISTRACION / MAESTRIA EN GESTION PUBLICA

Instrumento de evaluación : RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Autor (s) del instrumento (s): FLORES SANCHEZ PATRICIA

TANANTA LOZANO SERGIO MARCELO

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X



PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Tarapoto, 29 de ABRIL de 2022



Sello personal y firma

ANEXO N°4 Ficha técnica

Instrumento para la variable de administración del cambio

Título: “Gestión del cambio y clima organizacional en la Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública del Ministerio de Salud, Lima, 2017”

Link:

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14678/Tarazona_LBF.pdf?sequence=1&isAllowed=y

1. **Autor:** Tarazona, B. (2017)- Creadora
2. **Dimensiones:**
 - ❖ Liderazgo
 - ❖ Personas
 - ❖ Flujo de información
 - ❖ Procesos y estructura
3. **Escala de medición:** Ordinal
 - (1) Nunca
 - (2) Casi Nunca
 - (3) A veces
 - (4) Casi Siempre
 - (5) Siempre
4. **Numero de ítems:** 28
5. **Validez de contenido:** (juicio de expertos)

N°	VALIDADOR	OPINIÓN
01	Mg. Guido Junior Bravo Huaynates	Es suficiente
02	Mg. César Garay Ghilard	Si hay suficiencia
03	Dr. Ángel Salvatierra Melgar	Si hay suficiencia

6. **Fiabilidad (alfa de Cronbach):** La fiabilidad fue determinada por medio del Alpha de Cronbach, en el cual obtuvo un valor de 0.944, demostrando un resultado sumamente confiable.

ANEXO ° 5 Ficha técnica

Instrumento para la variable de proceso de selección del personal

Título: “Selección de personal y desempeño laboral en funcionarios de una Municipalidad, Chimbote, 2020”

Link: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52988/Perez_TJA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

1. **Autor:** Pérez, J. (2020)- Creador
2. **Dimensiones:**
 - ❖ Políticas
 - ❖ Reclutamiento
 - ❖ Técnicas de selección
 - ❖ Incorporación
3. **Escala de medición:** Ordinal
 - (1) Nunca
 - (2) Casi Nunca
 - (3) A veces
 - (4) Casi Siempre
 - (5) Siempre
4. **Numero de ítems:** 15
5. **Validez de contenido:** (juicio de expertos)

N°	VALIDADOR	OPINIÓN
01	Mg. Manuel Antonio Cardoza Semaqué	Aplicable
02	Mg. Luis Alexander Pullido Joo	Aplicable
03	Dr. Olenka Ana Katherine, Espinoza Rodríguez	Aplicable

6. **Fiabilidad (alfa de Cronbach):** La fiabilidad fue determinada por medio del Alpha de Cronbach, en el cual obtuvo un valor de 0.80, demostrando un resultado sumamente confiable.

Anexo N° 6: Instrumentos de recolección de DATOS

CUESTIONARIO DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO Y PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

“Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto 2022”

Estimado (a) servidor público en esta oportunidad recurro a usted, a fin de solicitar su apoyo en el presente cuestionario, que tiene como finalidad medir la administración del cambio y el proceso de reclutamiento y selección. No existen respuestas correctas ni incorrectas y esta información será de tu confiabilidad. Muchas gracias por su ayuda.

¿Después de conocer el propósito de la investigación, acepta participar y completar la ENCUESTA?

Si () No ()

Información socio demográfico:

1. GENERO		2. EDAD	
Masculino	(1)	20 -30	(1)
Femenino	(2)	31-40	(2)
		41- 50	(3)
		51 a más años	(4)
3. GRADO DE INSTRUCCION		4. CONDICION LABORAL	
Bachiller	(1)	Contratado	(1)
Profesional	(2)	Indeterminado	(2)
Maestría	(3)	Locación de servicio	(5)
Doctorado	(4)		
5. LUGAR DE PROCEDENCIA		6. AREA DE TRABAJO	
Costa	(1)	Administración	(1)
Sierra	(2)	Oficina de trámite documentario	(2)
Selva	(3)	Oficina de control patrimonial	(3)

**Instrucciones:**

Marque con una X la opción acorde a lo que piensa, para cada una de las siguientes interrogantes.

Recuerde que no existen repuestas correctas o incorrectas sino una apreciación individual, además

la encuesta es anónima. Por último, considere la siguiente escala de medición:

Escala de medición	
Nunca	1
Casi Nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

N.º	ÍTEMS DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO	ESCALA				
		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: Liderazgo						
01	Procuran transmitir constantemente la misión institucional de la unidad ejecutora PEHCBM					
02	Tienen conocimiento acerca de las políticas que implementa la unidad ejecutora PEHCBM					
03	Gozan de credibilidad para los demás servidores de la unidad ejecutora PEHCBM					
04	La unidad ejecutora PEHCBM apoya activamente en las tareas asignadas a los servidores públicos					
05	Comparten los logros obtenidos con sus colaboradores en las diferentes áreas de la unidad ejecutora PEHCBM					
06	Observa que existe conexión de equipo para trabajar con otras áreas en la unidad ejecutora PEHCBM					
07	Como servidor público me siento comprometido con la unidad ejecutora PEHCBM					
08	Considera que los colaboradores tienen habilidades para trabajar en equipo en las diferentes áreas de la unidad ejecutora PEHCBM					



DIMENSIÓN: Personas					
09	Su comportamiento está alineado/a con los valores y principios que requiere la unidad ejecutora PEHCBM				
10	El trabajo refleja los valores institucionales en la unidad ejecutora PEHCBM				
11	Se siente capacitado/a para afrontar cambios en las distintas áreas de la unidad ejecutora PEHCBM				
12	Tienes suficientes habilidades y aptitudes para afrontar cambios en la unidad ejecutora PEHCBM				
13	Existe confianza con los Directivos y jefes en la unidad ejecutora PEHCBM				
14	Hay confianza con las personas que trabajan en la unidad ejecutora PEHCBM				
15	La rotación de personal dentro de las áreas es necesaria para mejorar el clima laboral en la unidad ejecutora PEHCBM				
16	Se involucra activamente en cualquier situación de cambio ante una rotación de personal en la unidad ejecutora PEHCBM				
DIMENSIÓN: Flujo de información					
17	La fluidez de la información facilita los procesos de cambio en la unidad ejecutora PEHCBM				
18	Tiene conocimiento del cambio en cuanto a (estructuras organización, procesos, metas, plazos, objetivos, etc.) en la unidad ejecutora PEHCBM				
19	Sabe a quién acudir cuando tiene alguna dificultad durante su trabajo en la unidad ejecutora PEHCBM				
20	Puede acceder a la información que se requiera para cumplir sus funciones de puesto en la unidad ejecutora PEHCBM				
21	Conoce los objetivos estratégicos que contribuyen a la misión de la unidad ejecutora PEHCBM				
22	Los procesos comunicacionales ayudan a alcanzar la misión en la unidad ejecutora PEHCBM				
DIMENSIÓN: Procesos y estructura					
23	Asume el rol que le corresponde en el área donde se encuentra en la unidad ejecutora PEHCBM				
24	Conoce cuál es su contribución a la estrategia que la Unidad ejecutora PEHCBM desarrolla.				
25	Los procesos de cambio establecidos en la institución son los adecuado en la unidad ejecutora PEHCBM				
26	Los procesos de cambio establecidos facilitan la coordinación con la tarea diaria de los colaboradores en la unidad ejecutora PEHCBM				
27	La estructura organizacional es idónea para la ágil toma de Decisiones en la unidad ejecutora PEHCBM				



28	La estructura organizacional facilita la cooperación entre áreas y equipos en la unidad ejecutora PEHCBM					
----	--	--	--	--	--	--



N.º	ÍTEMS DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: Políticas						
01	Se realiza un proceso de reclutamiento de selección de personal, de acuerdo a las necesidades de la unidad ejecutora PEHCBM					
02	Se cuenta con un procedimiento que regula las diferentes etapas de reclutamiento y selección de personal nuevo de la unidad ejecutora PEHCBM					
03	A nivel de la unidad ejecutora PEHCBM se encuentran bien definidas las normativas para, reclutamiento y selección de personal.					
04	Las bases de la convocatoria detallan el perfil del puesto o requisitos generales y específicos para la plaza vacante Ofertada en la unidad ejecutora PEHCBM					



05	Se detalla las actividades y cronograma para la ejecución de los procesos de reclutamiento y selección en la unidad ejecutora PEHCBM					
06	Se realizan actividades de mejora del procedimiento que regula las diferentes etapas de r e c l u t a m i e n t o y selección de personal en la unidad ejecutora PEHCBM					
DIMENSIÓN: Reclutamiento						
07	Se da las facilidades para que los colaboradores puedan participar en actividades de promoción o ascenso en la unidad ejecutora PEHCBM					
08	Se invita a candidatos externos para que puedan participar en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la unidad ejecutora PEHCBM					
DIMENSIÓN: Técnicas de selección						
09	Se aplican pruebas de conocimientos y pruebas psicológicas durante el proceso de selección de personal nuevo en la unidad ejecutora PEHCBM					
10	Se realizan entrevistas con el jefe de área que solicita la plaza de trabajo y el jefe de unidad de recursos humanos en la unidad ejecutora PEHCBM.					
11	Se realiza el proceso de verificación de las referencias laborales de los candidatos que pasan a la fase final del reclutamiento y selección en la unidad ejecutora PEHCBM					
DIMENSIÓN: Incorporación						
12	Se realiza el proceso de contratación de los postulantes ganadores a las leyes laborales vigentes en la unidad ejecutora PEHCBM.					
13	Se realizan actividades de bienvenida al personal nuevo seleccionado en la unidad ejecutora PEHCBM					
14	Se realizan actividades de integración laboral, tanto a nivel de área en la unidad ejecutora PEHCBM					
15	Se realizan actividades de inducción que facilitan el proceso de incorporación del personal nuevo a su área en la unidad ejecutora PEHCBM					

**Anexo N° 7: Ficha de evaluación de los proyectos de investigación**

Título del proyecto de Investigación: Administración del cambio y Proceso de reclutamiento y Selección,
Proyecto Especial Huallaga Especial Bajo Mayo - Tarapoto-2022

Autor/es: **Flores Sánchez Patricia (ORCID:0000-0003-4265-0821)**
Tananta Lozano Sergio Marcelo (ORCID:0000-0001-5686-6987)

Escuela Profesional: Administración

Lugar de desarrollo del proyecto (ciudad, país): TARAPOTO

Criterios de evaluación	Alto	Medio	Bajo	No precisa
I. Criterios metodológicos				
1. El proyecto cumple con el esquema establecido en la guía de productos de investigación	Cumple totalmente	----	No cumple	--- --.
2. Establece claramente la población/participantes de la investigación	La población/participantes están claramente establecidos	----	La población/participantes no están claramente establecidos	--- --
II. Criterios éticos				
1. Establece claramente los aspectos éticos a seguir en la investigación	Los aspectos éticos están claramente establecidos	----	Los aspectos éticos no están claramente establecidos	--- --



2. Cuenta con documento de autorización de la empresa o institución	Cuenta con documento debidamente suscrito	----	No cuenta con documento debidamente suscrito	No es necesario
---	---	------	--	-----------------



3.Ha incluido el ítem del consentimiento informado en el instrumento de recojo de datos	Ha incluido o el ítem	----	No ha incluido el ítem	--- --
---	-----------------------	------	------------------------	-----------

Dr./Mgtr.
Presidente

Dr./Mgtr.
Vicepresidente

Dr./Mgtr.
....
Vocal 1

Dr./Mgtr.
**Vocal 2
(opcional)**



ANEXO N.º 8: REVISION ULTIMA DE TURNITIN