

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS



ESCUELA DE POSGRADO

DR. LUÍS CLAUDIO CERVANTES ÁN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CAPTACIÓN DE
PROFESIONALES EN LA POLICÍA NACIONAL DE PERÚ**

PRESENTADO POR:

ROLANDO ABEL RIVAS RIVADENEYRA

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN**

ASESOR: DR. FERNANDO RAFAEL VIGIL CORNEJO

2018

Dedicatorias

Con todo mi cariño y gratitud.

A Dios nuestro Divino Hacedor.

A mis queridos padres Rolando Abel y Ena, por ser ejemplos de amor, trabajo y educadores de generaciones de estudiantes.

A mi amada esposa Edith y a mí querido hijo Rolando, que son fuente constante de motivación.

A mis hermanos Ena y José, por ser ejemplos de superación, profesionalismo y hermandad.

Al pedacito de cielo: Pacarán – Cañete – Perú, la tierra de la eterna primavera y del buen pisco.

Agradecimientos

A los Profesores Doctores y Maestros de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, quienes inculcaron la necesidad de culminar un trabajo de acuerdo a las exigencias de estos tiempos. Asimismo, a los Profesores Doctores y Maestros del Instituto Nacional de Administración Pública.

Igualmente, a la Policía Nacional de Perú, institución que me cobijó como Oficial de Servicios y me permitió desarrollarme profesionalmente.

A las Escuelas de Formación Profesional PNP: Escuela de Oficiales PNP y Escuela Técnica Superior PNP Puente Piedra y Escuela de Posgrado ESUPOL e INAEP, donde ejercí la docencia y estuve como participante.

A mis colegas profesores y participantes de la Escuela Superior de Policía: Curso de Comando Operativo Policial y Curso Superior de Comando y Asesoramiento Policial.

A mis profesores y colegas participantes del Instituto de Altos Estudios Policiales: XXVII Programa de Investigación en Administración y Ciencias Policiales.

Al Doctor Fernando Vigil, por sus valiosos aportes.

A los Oficiales de Servicios PNP, por su colaboración con las encuestas.

A todos aquellos que de alguna manera aportaron positivamente a la culminación de la investigación.

ÍNDICE

CARÁTULA	i
DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE	iv
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	ix
1. Capítulo I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS	1
1.1 Marco Histórico	1
1.2 Marco Teórico	7
1.2.1 Desarrollo Organizacional	7
1.2.1.1 Características del Desarrollo Organizacional	7
1.2.1.2 Modelo para el Desarrollo de las Organizaciones	9
1.2.1.3 Desarrollo Organizacional y Desarrollo Gerencial	14
1.2.1.4 La Administración del Desarrollo Organizacional	20
1.2.1.5 Políticas de Recursos Humanos	38
1.2.2 El Proceso de Reclutamiento	48
1.3 Investigaciones Relativas al Objeto de Estudio	66
1.4 Marco Conceptual	78
1.5 Marco Legal	81
2. Capítulo II: EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES	83
2.1. Planteamiento del Problema	83
2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática	83
2.1.2 Definición del Problema Principal y Específicos	95
2.1.2.1 Problema General	95

2.1.2.2 Problemas Específicos	95
2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación	96
2.2.1 Finalidad	96
2.2.2 Objetivo General y Específicos	96
2.2.2.1 Objetivo General	96
2.2.2.2 Objetivos Específicos	96
2.2.3 Delimitación de la Investigación	96
2.2.4 Justificación e Importancia del Estudio	97
2.3 Hipótesis y variables	97
2.3.1 Supuestos Teóricos	97
2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas	98
2.3.2.1 Hipótesis Principal	98
2.3.2.2 Hipótesis Específicas	98
2.3.3 Variables e Indicadores	98
2.3.3.1 Clasificación de variables	98
3. Capítulo III: MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS	100
3.1 Población y Muestra	100
3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación	101
3.2.1 Tipo	101
3.2.2 Nivel	101
3.2.3 Método y Diseño	101
3.2.3.1 Método	101
3.2.3.2 Diseño	101
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	101
3.4 Procesamiento de datos.	102

4. Capítulo IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	104
4.1 Presentación de Resultados.	104
4.2 Contrastación de Hipótesis	132
4.3 Discusión de Resultados	135
5. Capítulo V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	147
5.1 Conclusiones	147
5.2 Recomendaciones	149
Referencias Bibliográficas	150
Anexos	153

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar la relación que existe en el desarrollo organizacional y la captación de Profesionales en la Policía Nacional de Lima.

Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo, el tipo de investigación fue el aplicado y el nivel descriptivo.

La población objeto de estudio, estuvo conformada por 2,778 Oficiales de Servicios en situación de actividad, que como profesionales fueron seleccionados e incorporados a la PNP a través de un proceso de admisión.

La muestra fue de 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad, que como profesionales fueron seleccionados e incorporados a la PNP a través de un proceso de admisión, a los cuales se les aplicó el instrumento que constó de 20 preguntas, utilizando la escala de likert con alternativas de respuesta múltiple.

Se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como coeficiente de correlación de SPEARMAN, debido a que las variables de estudio son cualitativas.

Finalmente, se pudo determinar que el desarrollo organizacional se relaciona significativamente con la captación de profesionales en la PNP en Lima.

Palabras Claves: Desarrollo, Desarrollo Organizacional, Gestión, Profesionales, Policía.

ABSTRACT

The objective of this research work was to determine the relationship that exists in organizational development and the recruitment of professionals in the National Police of Lima.

Regarding the methodological aspects of the work, the type of research was the applied and the descriptive level.

The population under study was made up of 2,778 Service Officials in active situations, who as professionals were selected and incorporated into the PNP through an admission process.

The sample was of 338 Service Officers in situation of activity, who as professionals were selected and incorporated into the PNP through an admission process, to which the instrument that consisted of 20 questions was applied, using the Likert scale with multiple response alternatives.

We proceeded to analyze the results, then we tested the hypothesis, using the statistical test known as the SPEARMAN correlation coefficient, because the study variables are qualitative.

Finally, it could be determined that the organizational development is significantly related to the recruitment of professionals in the PNP in Lima.

Key Words: Development, Organizational Development, Management, Professionals, Police.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el modelo capitalista neoliberal llamado globalización, ha presionado a muchas empresas a ser cada vez más competitivas, por lo que el conocer el desarrollo organizacional de las mismas, es un factor clave para su éxito empresarial.

El desarrollo organizacional trata el análisis completo de la empresa, de sus departamentos, sus productos y servicios, sus procesos de fabricación y de formulación de los servicios, su infraestructura y sus recursos, tanto personales y financieros para hacer frente a las necesidades de los negocios de la empresa, tanto en el presente como en el futuro.

Con el objetivo de asegurar la efectividad y viabilidad del negocio, la evaluación de todos los aspectos de la organización es esencial en un entorno empresarial cambiante donde todos estos aspectos cambiarán con el tiempo y la parte fundamental del desarrollo organizacional es conducir los cambios en la cultura, estructura, formas de trabajar y de relacionarse para asegurar que la empresa mejor responda a su cada vez nuevo entorno.

La Policía Nacional de Perú requiere un desarrollo organizacional adecuado, dado que el nivel de captación del personal ha disminuido en los últimos años.

Es por esta razón, que la presente investigación, pretende determinar la relación que existe en el desarrollo organizacional y la captación de Profesionales en la Policía Nacional de Lima.

El presente trabajo fue estructurado en una serie secuencial de capítulos, estableciéndose así en el primero de ellos los fundamentos teóricos, donde se incluyen los antecedentes de la investigación, marco teórico, así como el marco conceptual correspondiente.

El segundo capítulo, que se titula el problema de la investigación, abarcó la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación y planteamiento del problema, así como los objetivos, hipótesis y las variables e indicadores, luego concluyéndose con la justificación e importancia del estudio.

En el tercer capítulo se muestra la metodología empleada, comprendiendo la misma el tipo y diseño, población y muestra, así como la técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, titulado presentación y análisis de resultados, se consideró la presentación de resultados, discusión de resultados y la contrastación de la hipótesis.

Finalmente, en el quinto y último capítulo, se seleccionaron las conclusiones y recomendaciones que a juicio del investigador son consideradas las más relevantes en el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Marco Histórico

En la década de los años 60, en los Estados Unidos de América un grupo de científicos sociales desarrolló un trabajo que hacía énfasis en el desarrollo planeado de las organizaciones (desarrollo organizacional).

Desde entonces muchos autores han escrito sobre el tema, en especial algunos profesionales ligados a las ciencias del comportamiento, y que ejercen funciones de consultores de organizaciones. El asunto ha sido entendido de diversas maneras por los numerosos autores, y no existe un consenso general bien definido sobre qué es el desarrollo organizacional (DO).

El movimiento del desarrollo organizacional (DO) surgió a partir de 1962, no como el resultado del trabajo de un autor único, sino como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y el desarrollo según sus potencialidades.

El sentido estricto, el DO es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémico.

No es una teoría administrativa propiamente dicha, sino un movimiento que congrega varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento (en especial la teoría del comportamiento) a la administración. La mayoría de esos autores son consultores especializados en DO.

En sentido amplio, los orígenes del DO pueden atribuirse a una serie completa de factores:

- 1. La relativa dificultad encontrada para operacionalizar los conceptos de las diversas teorías sobre organización, cada una de las cuales manejaba un enfoque que muchas veces, entraba en conflicto con**

los demás a saber:

La teoría clásica propuesta por Taylor (escuela de administración científica) y por Fayol (escuela anatomista o fisiológica) enfatizó en la organización formal y la racionalización de los métodos de trabajo (ingeniería industrial). La organización científica del trabajo desarrolló un enfoque rígido y mecanicista que consideraba al hombre un apéndice de la máquina, desde un punto de vista atomista y simplista hombre económico). La eficiencia fue el objetivo básico de este enfoque evidentemente incompleto y parcial.

La teoría de las relaciones humanas propuesta inicialmente por Mayo a partir del experimento de Hawthorne y los trabajos de Lewin, fue una reacción contra el tradicionalismo de la teoría clásica. Hizo énfasis en el hombre (hombre social) y en el clima sociológico del trabajo.

Las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red no convencional de comunicaciones constituyen los componentes principales de los estudios de administración. El liderazgo pasa a sustituir la autoridad jerárquica formal.

Al sobreestimar los aspectos informales y emocionales de la organización dentro de una visión romántica e ingenua del trabajo, esa teoría también resultó incompleta y parcial, pues sólo reforzó aquellos aspectos organizacionales omitidos o rechazados por la teoría clásica.

La teoría de la burocracia pretendió sentar las bases de un modelo ideal y racional de organización que pudiera ser copiado y aplicado a las empresas, cualquiera fuera su campo de actividad. Weber descubrió las características más importantes de la organización burocrática o racional, basándose en la estructura militar del ejército prusiano.

Sin embargo los seguidores de Weber descubrieron una serie de distorsiones, disfunciones y tensiones dentro de la burocracia que hacían crítica su aplicación a las empresas.

A pesar de representar un paso adelante en la organización formal propuesta por la teoría clásica, la organización burocrática, ideal y teórica, carecían de la flexibilidad necesaria e imprescindible para adaptarse a las innovaciones de una sociedad moderna en proceso de cambio continuo y acelerado.

La teoría estructuralista es una consecuencia de la teoría de la burocracia y una visión más crítica de la organización. Los estructuralistas conciben la sociedad moderna como una sociedad de organizaciones.

Una organización debe ser interpretada como la síntesis de la organización formal y de la informal, en la que los objetivos organizacionales (mayores utilidades, mayor eficacia, crecimiento, consolidación de los negocios, etc.) están en conflicto con los objetivos individuales de los participantes (mayores salarios, mejor horario de trabajo, autorrealización, prestigio, seguridad personal, etc.) de este conflicto resultan los dilemas y tensiones característicos de las organizaciones.

Sin embargo la teoría estructuralista apunta más hacia los problemas y aspectos críticos de las organizaciones que hacia las soluciones propiamente dichas. Es mucho más una teoría descriptiva y crítica que una en la cual se planteen soluciones.

No presenta una teoría de la organización: sólo critica las teorías hasta entonces existentes y ofrece un método de análisis y comparación de las organizaciones.

La teoría del comportamiento surgió de la teoría de las relaciones humanas y se convirtió en un enfoque predominantemente sociológico y motivacional. La organización se visualiza como un organismo social que tiene

vida y cultura propias, en el cual se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para dirigir a las personas.

De allí surge el comportamiento organizacional, fruto de los intercambios y estándares de las relaciones y expectativas de las personas, así como de los conflictos entre objetivos organizacionales y objetivos individuales de los participantes.

Aunque la teoría del comportamiento aportó nuevos conceptos y contribuyó a desarrollar la administración no fue definitiva en este campo.

De la teoría del comportamiento nació el movimiento del desarrollo organizacional (DO), orientado a lograr el cambio y la flexibilidad organizacionales. Se comprobó que no basta proporcionar entrenamiento o adecuación individual o grupal, sin realizar cambios específicos, sino que es necesario también preestablecer un patrón de desempeño y un programa coherente de cambios en toda la organización. (Chiavenato, 1989).

2. La profundización de los estudios de la motivación humana y su influencia en la dinámica de las organizaciones.

Las teorías sobre motivación mostraron la necesidad de hallar un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar la nueva concepción del hombre moderno y la organización actual, basada en la dinámica motivacional.

Se comprobó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, lo que provoca en los participantes de la organización un comportamiento alienado e ineficiente que retarda muchas veces, impide alcanzar los objetivos de ésta. En la teoría del comportamiento encontramos la principal teoría de la motivación.

3. La creación del National Training Laboratory (NTL) de Bethel, en 1947 y la realización de las primeras investigaciones de laboratorio

sobre el comportamiento grupal. La técnica de laboratorio empleadas en el entrenamiento de la sensibilidad, buscaban mejorar el comportamiento del grupo.

El entrenamiento de laboratorio es una aplicación sofisticada de los principios de Lewing, una modalidad de investigación de la dinámica de grupo destinada a reeducar el comportamiento humano y mejorar las relaciones sociales.

En una serie de reuniones por participantes, que actúan como sujetos y experimentadores al mismo tiempo diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo con la asesoría de un psicólogo.

En el entrenamiento de la sensibilidad (o educación en el laboratorio) utiliza la técnica Trayning Group T-GROUP), que recibe denominaciones diversas como grupo "L" (Learning Group), grupo de encuentro, grupo autoanalítico, etc.

- 4. La publicación de un libro (1964), por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que exponían sus investigaciones en el T- Group, los resultados con el entrenamiento de la sensibilidad y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.**

Leland Bradford coordinador del libro T-Group Theory and Laboratory Methods, es considerado por algunos autores el precursor del movimiento llamado desarrollo organizacional (DO).

5. La pluralidad de cambios registrados en el mundo:

- Transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.
- Aumento del tamaño de las organizaciones a causa del cual el volumen de las actividades tradicionales de la organización no fue suficiente para sostener el crecimiento.
- Diversificación creciente y complejidad gradual de la tecnología

moderna, que requirieron una íntima integración entre actividades y personas altamente especializadas, y de competencias muy diferentes.

- Variaciones en el comportamiento administrativo debidas a:
 - Nuevo concepto de hombre basado en un creciente y mayor conocimiento de sus necesidades complejas y cambiantes, el cual sustituye la idea del hombre ultra simplificado, inocente y “pulsabotones”.
 - Nuevo concepto del poder basado en la colaboración y la razón, el cual sustituye el modelo de poder basado en la coacción y en la amenaza (Bennis, 1972).
 - Nuevo concepto de valores organizacionales, basado en ideas humanístico-democráticas, el cual sustituye el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia (Fayol, 1950).
- a. La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura, por un lado y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, por el otro integradas a través de un tratamiento sistémico. La teoría de sistemas aglutinó los aspectos estructurales y de comportamiento, posibilitando el surgimiento del desarrollo organizacional.
- b. Inicialmente, el DO se limitó a los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y, después, a todos los tipos de organizaciones humanas (empresas fabriles, de servicios, organizaciones militares, etc.), tomando modelos, procedimientos, medios de diagnóstico de la situación y de la acción, así como técnicas de diagnóstico y de tratamiento para los diversos niveles organizacionales.
- c. Los diversos modelos de DO consideran por lo menos cuatro variables:
 - El ambiente que se centra en aspectos como turbulencia ambiental,

auge del conocimiento, la tecnología y las comunicaciones, e impacto de esos cambios sobre las instituciones y los valores sociales, etc.

- La organización que toma en cuenta el impacto de la turbulencia ambiental y las características necesarias de dinamismo y flexibilidad organizacional para sobrevivir en un ambiente dinámico y cambiante, donde surgen nuevas tecnologías, nuevos valores sociales, nuevas expectativas, y donde los productos tienen vida más corta, etc.
- El grupo social, que considera aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos, etc.
- El individuo que destaca las motivaciones, actitudes, necesidades, etc.

Los diversos autores analizan las cuatro variables básicas, ambiente, organización, grupo e individuo, para explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir en las variables estructurales o en las del comportamiento, con el fin de que un cambio permita lograr los objetivos organizacionales y los individuales.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Desarrollo Organizacional

Según Chiavenato, I (2002), el desarrollo organizacional es un esfuerzo, planificado de toda organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los “procesos” de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

1.2.1.1 Características del Desarrollo Organizacional

- a) Generalmente se requieren de dos o tres años por lo menos, para que se efectúe cualquier gran cambio y se mantenga vigente. Este es uno de los principales problemas en los esfuerzos de desarrollo organizacional, por lo que la mayoría de los sistemas de remuneración están basados en la recomendación por el logro de objetivos de “utilidad” a corto término.

La mayoría de los líderes organizacionales son impacientes con los esfuerzos de mejora que toman largo tiempo. Sin embargo, si ha de efectuarse y mantenerse un verdadero cambio, debe haber un compromiso a largo plazo, y buena voluntad para recompensar por el proceso de avance hacia los objetivos, tanto como al logro específico de objetivos de corto término.

- b) Las actividades son orientadas hacia la acción (los tipos de intervenciones y actividades en las cuales participan los miembros de la organización, son dirigidas hacia el cambio específico de algo posterior a la actividad.

En este sentido las actividades de DO son diferentes de muchos otros esfuerzos de entrenamiento donde la actividad en sí, tal como un curso de entrenamiento o un seminario de gerencia, ha sido ideado para aumentar conocimiento, habilidades o comprensión, que se supone el individuo transferirá luego a la situación operativa.

En los esfuerzos de DO el grupo establece conexiones e inicia actividades de seguimiento que se orientan hacia programas de acción.

- c) Se enfoca hacia actitudes o comportamientos cambiantes o hacia los dos (Aunque los procesos, procedimientos, formas de trabajo, etc. se someten al cambio dentro de los programas organizacional, el principal objetivo del cambio es la actitud, comportamiento y funciones de la gente en la organización).
- d) Generalmente se fundamenta en alguna forma de actividades de aprendizaje basadas en la experiencia.

La razón de esto es que si uno de los objetivos es cambiar las actividades o comportamiento por los dos, se necesita un tipo particular de aprendizaje para que tal cambio ocurra. No se aprende a jugar golf o a conducir

automóvil, con recibir más y más conocimientos acerca de cómo jugar golf o a conducir autos.

Tampoco podemos cambiar el estilo o la estrategia gerencial por medio de la adquisición de nuevos conocimientos solamente, si el cambio ha de ocurrir, es necesario examinar el comportamiento actual, experimental con alternativas y comenzar a practicar formas modificadas.

e) Los esfuerzos de DO trabajan principalmente con grupos.

Un supuesto fundamental es que los grupos y equipos son las unidades básicas de la organización que se ha de cambiar o modificar a medida que se avanza hacia el bienestar y efectividad organizacional.

El aprendizaje individual y el cambio personal ocurre en los programas de DO pero como un efecto secundario; estos no son los objetivos ni las intenciones primordiales.

1.2.1.2 Modelo para el Desarrollo de las Organizaciones.

El Modelo de Diferenciación e Integración.

El modelo está basado en un estudio experimental de diez organizaciones en tres clases de ambientes. Además, estos hallazgos han sido corroborados por nuestras actividades de consultores en algunos otros campos.

El modelo es totalmente consecuente con la concepción de las organizaciones como sistemas. En vez de darnos una receta universal de la única y óptima manera de organizar, ofrece un marco de referencia, basado en las demandas del ambiente de la organización, mediante el cual podemos comprender cuales son las características organizacionales requeridas, si una organización quiere desempeñarse con efectividad en su ambiente particular.

Diferenciación

Para entender las demandas que hace el ambiente a una organización, comenzamos por ver qué grado de diferenciación deberá existir entre los

diversos grupos. Como ya se dijo, esto depende de las características internas que cada grupo debe desarrollar para llevar a cabo transacciones planeadas en ambiente.

Si estas partes del ambiente (por ejemplo, los mercados, el conocimiento científico, los factores tecnológicos, económicos o de fabricación) son bastante semejantes en las prácticas formales de organización y en las orientaciones de los miembros de la misma. Si estas partes del ambiente son muy diferentes en su grado de certeza, las unidades deberán ser más diferenciadas.

Nuestra experiencia indica que estas diferencias necesarias no son variaciones menores de la perspectiva sino que, a veces, implican estilos fundamentales de pensamiento y conducta.

Integración

El modelo concentra su atención no solamente en el grado de diferenciación necesaria, sino también en la integración requerida entre las unidades de la organización. Debemos interesarnos por dos aspectos de la integración: que unidades deberán trabajar juntas y que tan rígidas son los requerimientos de interdependencia entre ellas.

Pero hay una fuerte relación inversa entre diferenciación e integración. Como se ha insinuado, cuando las unidades, en especial por sus tareas particulares, son bastante diferenciadas es más difícil lograr la integración entre ellas que cuando los individuos en tales unidades tienen maneras semejantes de pensar y actuar.

En consecuencia, cuando los grupos de una organización deben ser sumamente diferenciados, pero también requieren integración estrecha, es preciso que la organización desarrolle mecanismos más complejos de integración. El mecanismo organizacional básico para lograr la integración es desde luego, la jerarquía directiva.

En organizaciones con poca diferenciación hemos encontrado que esto es a menudo suficiente para lograr la necesaria colaboración entre los grupos: sin embargo, las organizaciones enfrentadas a requerimientos tanto de alto grado de diferenciación como de estrecha integración, como por ejemplo, coordinadores individuales, grupos cuya contribución fundamental sea la de lograr integración requerido para tratar efectivamente con el ambiente particular, sino también con los medios formales y estructurales necesarios para obtener dicho patrón.

Variables de Conflicto Directo.

Este modelo también incluye otro grupo de variables importantes: las pautas de comportamiento utilizadas para manejar los conflictos entre los grupos. Cuando individuos con diferentes puntos de vista buscan unificar sus esfuerzos, aparecen inevitablemente los conflictos.

El éxito de una organización para lograr la integración depende, en gran parte, de la manera como los individuos resuelven sus conflictos. Nuestra experiencia indica que las pautas de comportamiento que conducen a una efectiva resolución de los conflictos, varían en algunos aspectos según la demanda del ambiente, y en otros aspectos es indiferente a ellas.

Esos factores de conflicto directivo que varían por las demandas del ambiente, incluyen el patrón de influencia o de poder entre los grupos.

La influencia entre los grupos significa el nivel organizacional en que reside la influencia o el poder para tomar decisiones dirigidas a resolver los conflictos. Para que el conflicto sea tratado efectivamente, esta influencia debe estar concentrada en el punto jerárquico de varios grupos donde exista el conocimiento para alcanzar tales decisiones.

Naturalmente esto puede variar de acuerdo con la certeza de la información en varias partes del ambiente particular el patrón requerido de influencia entre los grupos también varía con las demandas del medio.

Los grupos que tienen un conocimiento crítico acerca de las condiciones ambientales son los que necesitan mayor influencia para resolver los conflictos entre los grupos, si la organización ha de ser efectiva en resolver tales conflictos.

Los factores que permiten una efectiva resolución de conflictos bajo todas las condiciones ambientales, constituyen el modelo de resolución de conflictos y la base de donde se deriva la influencia.

En organizaciones que operan en distintos ambientes, hemos encontrado que la dirección efectiva del conflicto ocurre cuando los individuos se enfrentan abiertamente al problema hasta hallar una respuesta que sea la mejor en términos de las metas totales de la organización.

Es en esencia, las organizaciones efectivas confrontan sus conflictos internos en vez de suavizarlos, o ejercer su poder e influencia para que alguna de las partes acepte una solución.

En las organizaciones que manejan efectivamente los conflictos, también hemos encontrado que los individuos principalmente involucrados en el logro de la integración, así sean superiores o personas en papeles de coordinación, necesitan tener influencias en sus conocimientos y habilidades percibidas. Ellos son acatados no por su influencia a la posición formal, sino porque son considerados como peritos en los asuntos que tienen que resolver.

Para resumir: el modelo de diferenciación e integración proporciona un conjunto de conceptos que nos permite comprender las características que debe tener una organización, para ser efectiva frente a unos aspectos particulares de las condiciones ambientales.

Dirige nuestra atención a las demandas del ambiente sobre la organización, en relación con el grado de diferenciación el patrón y el grado de integración, los mecanismos integrativos y la conducta en la resolución de los conflictos. En suma ofrece una vía para comprender mucho de lo que se

necesita cambiar en las áreas de contacto entre organización y ambiente, así como entre grupos.

Etapas del trabajo del Desarrollo Organizacional.

Lo que se ha visto antes es la manera como se usan los conceptos en la primera etapa del trabajo de desarrollo organizacional, es decir la etapa del diagnóstico.

Como se dijo antes, ésta etapa de diagnóstico está amenazada por la conciencia de cierta discrepancia entre lo deseado y lo esperado (metas), y los resultados reales. Generalmente consideramos esto como una manera de detectar las dificultades cuando los resultados no son satisfactorios.

Sin embargo, cuando mucho, es el modo de localizar oportunidades no anticipadas cuando los resultados son satisfactorios. En cualquier caso, el diagnóstico simplemente es un punto de partida; la discrepancia no se explica ni se justifica por si misma; una dificultad se debe convertir en un problema definido, susceptible de ser comprendido por el proceso detectar y analizar los datos de los factores casuales.

Los datos pertinentes pueden ser recogidos en cualquiera de las variables que hemos anotado en nuestro modelo, incluyendo, desde luego, los cambios en el ambiente.

La recolección de datos no consiste solamente en juntar comprobaciones cuantitativas mediante cuestionarios u otros medios, sino también hablar con las personas interesadas.

La variación está ligada a múltiples causas. Algunas de ellas tienen tan débil impacto que pueden ser ignoradas sin peligro alguno y otras tendrían un impacto que no podría ser ignorado si el diagnóstico ha de ser útil. Para nuestro trabajo de diagnóstico pretendemos identificar las múltiples causas del problema y sus interrelaciones; también intentamos establecer que variables del sistema contribuyen al problema de manera más decisiva. Sin

embargo, la fase de diagnóstico es sólo una de las varias etapas que se consideran en el trabajo del desarrollo organizacional. Las otras son: el planeamiento de la acción, la ejecución y la evaluación.

Ahora, queremos examinarlas una a una en el orden en que generalmente aparecen. Al hacerlo, debemos reconocer dos hechos:

Aunque las tratamos como etapas separadas, en la práctica ellas están superpuestas e interconectadas.

Los conceptos que se han descrito antes también son útiles en el planeamiento y la realización de estas últimas etapas.

La tercera fase de ejecución de la acción, traslada el plan seleccionado al comportamiento real. La ejecución generalmente necesita seguir una secuencia en el tiempo. Se puede hacer revisiones frecuentes a medida que se desarrolla lo planteado.

Esto nos lleva a la fase final de evaluación, que es, al mismo tiempo el último paso en el proceso del desarrollo organizacional y la primera fase de un nuevo ciclo. Consiste lo señalamos de nuevo, en comparar las metas planeadas con los resultados reales y hacer el diagnóstico de las discrepancias y de su causa.

En este punto, hay el peligro de que los objetivos de cambio puedan ser tomados como un fin en si mismo en vez de servir como medios para orientar la discrepancia original entre metas estratégicas y resultados.

Cuando esto ocurre, significa que las personas involucradas en el programa de desarrollo han permitido que el circuito de retroinformación empiece a cerrarse en este momento, el desarrollo organizacional se detendrá. Este es un peligro que se trata de evitar con el enfoque subrayado.

1.2.1.3 Desarrollo Organizacional y Desarrollo Gerencial

La diferencia entre estas dos clases de esfuerzos radica primordialmente en quién es el cliente. El desarrollo podría llamarse más apropiadamente “desarrollo de gerentes”.

Sus objetivos generalmente son mejorar las destrezas, habilidades y capacidades de los gerentes que van a cumplir tareas más amplias; poder avanzar hacia la comprensión de las necesidades organizacionales de sucesión, promoción y así en adelante.

El desarrollo gerencial incluye la planeación de carreras, rotación de labores, educación administrativa dentro y fuera de la organización, evaluación y revisión, etc. En todo esto el objetivo es el desarrollo, educación o evaluación del gerente individual. Desarrollo organizacional, por la otra parte, aunque ciertamente incluye esfuerzos de desarrollo administrativo, se dirige principalmente al mejoramiento de los sistemas que componen la organización total.

El esfuerzo de DO estará primordialmente interesado en el entrenamiento de grupos, no necesariamente dentro de grupos; en el trabajo con relaciones inter-grupos; en el examen del sistema de comunicaciones o en la estructura y funciones de la organización; y la mejora del proceso de fijación de objetivos.

Un ejemplo de las actividades de un programa de desarrollo organizacional, sería una evaluación periódica, (como práctica estándar de cómo opera un equipo o un grupo familiar, Jefe subordinado).

Ellos fijan objetivos sobre una base regular para mejorar sus relaciones internas de trabajo, de la misma manera como solucionan los problemas y de la calidad de sus comunicaciones, así como de la fijación de prioridades para sus tareas futuras.

A propósito, los miembros individuales de tal equipo, frecuentemente aprenden mucho acerca de sus propias funciones personales, sus relaciones

interpersonales, sus habilidades en la toma de decisiones, etc. pero enfoque principal está en el equipo.

Un número de personas cada vez mayor está cambiando de funciones de desarrollo gerencial a posiciones de desarrollo organizacional. Esto significa con frecuencia, desarrollo de las nuevas funciones con la parte directiva de la organización, nuevas destrezas de diagnóstico organizacional y nuevas relaciones con otros esfuerzos de cambio tales como investigación operativa y servicios de gerencia.

a. Desarrollo Organizacional y Entrenamiento

Las gerencias han visto, tiempo en tiempo, la necesidad de alguna clase de esfuerzo global de entrenamiento en toda la organización, para aumentar el grado de la efectividad administrativa de todos los gerentes o la solución de problemas de todas las unidades de trabajo. Algunas entidades envían grupos enteros de gerencia a laboratorios de entrenamiento de relaciones humanas o a programas de escuelas de administración de negocios.

Mucha gente diría que estas prácticas son esfuerzos de desarrollo organizacional. La diferencia entre éstas y un genuino esfuerzo de DO, en mi opinión, radica en que no están específicamente relacionadas con la acción en el sentido de proporcionar un nexo entre las actividades de entrenamiento y la planeación de acción, que las sigue.

Estas no son orgánicamente parte de un mayor esfuerzo. Lo anterior no equivale a decir que tales esfuerzos de entrenamiento no sean muy útiles, sino que no necesariamente producen un cambio organizacional. Esto puede ilustrarse con otra referencia al programa de desarrollo organizacional de Blake y Mouton (1972).

El primer paso de tal programa de seis fases, es educacional; en él los participantes asisten a un laboratorio de una semana, como experiencia educacional ideada para enseñarles conceptos, y hacerlos examinar a fondo su propio estilo de gerencia, la manera como trabajan los equipos,

problemas de comunicación en organizaciones, relaciones en intergrupos y procesos de fijación de objetivos y planeación. Muchas compañías han participado ampliamente en la primera fase de este programa.

Ellas han supuesto que esta participación, más la entusiasta respuesta a ésta que la mayoría de la gente brinda, habría de producir, por consiguiente, un cambio organizacional. Blake y Mouton son los primeros en decir que esta es la primera fase de un programa de seis, y que su objetivo principal es proporcionar educación, no estimular la acción.

El beneficio a la sociedad no viene hasta que las destrezas y habilidades aprendidas en la parte educacional sean aplicadas por parte del equipo de gerencia de la entidad.

Se requiere un estudio completo de su relación con la calidad de su planeación, su fijación de objetivos y sus relaciones, antes de que el cambio organizacional ocurra.

Lo anterior puede ilustrar la diferencia en la orientación hacia el desarrollo organizacional. La primera puede contar con la participación de toda la compañía en un esfuerzo educacional pero no es lo mismo que un esfuerzo total de desarrollo organizacional.

b. Desarrollo Organizacional o Investigación Operativa

Existe enlace entre los esfuerzos de desarrollo organizacional y los de cambio de investigación operativa.

El escrito de Warren Bennis “Teoría y método para aplicar las ciencias del comportamiento en el cambio organizacional planeado”, es un recurso importante para el análisis de esta relación. El hace una comparación específica entre “cambio planeado” (llamado “desarrollo organización” en esta publicación) e “investigación operativa”. Primero él enumera las siguientes semejanzas:

- (1) Ambos son desenvolvimientos relativamente recientes.
- (2) Ambos son productos de la segunda guerra mundial.
- (3) Ambos, IO y DO están centrados en problemas, en contraste con las disciplinas básicas que hacen hincapié en el concepto o método; en otras palabras, se aplican, más que se enfocan hacia el contenido en sí.
- (4) Ambos, IO y DO insisten en la mejora y la optimización de la ejecución, a tal punto que sirven como pauta en sus enfoques para resolver problemas.
- (5) Ambos, IO y DO se basan en gran manera, en la aplicación de la ciencia empírica como en su principal método de influencia.
- (6) Ambos, IO y DO parecen ser extraordinariamente efectivos cuando trabajan con sistemas que son complejos, rápidamente cambiantes y probablemente basados en la ciencia.

Bennis, en seguida, considera algunas diferencias. La diferencia esencial, él dice, tiene que ver con la identificación de variables estratégicas, esto es, con aquellos factores que parecen tener injerencia en las funciones del sistema en estudio.

El enumera una serie de variables según las cuales se clasificarían los problemas de IO, y que incluyen inventario, asignación, formación de líneas secuencias, rutas, reemplazo, competencia y exploración.

Un inventario semejante de los problemas en el campo del desarrollo organizacional, probablemente incluiría la identificación de la misión y valores apropiados, conflicto y colaboración humana, control y liderazgo, afrontamiento y resistencia a un cambio, utilización de los recursos humanos, comunicación entre los rangos jerárquicos, patrones de crecimiento, desarrollo gerencial y de carreras.

En otras palabras, los profesionales de IO tienden a seleccionar variaciones económicas o de ingeniería, ciertamente cambiantes que son cuantitativas y mensurables y que parecen estar directamente ligadas con las

utilidades y eficiencia del sistema. Los profesionales de DO tienden a interesarse más en las variables y valores humanos.

Ackoff y Rivett, en el capítulo introductorio en su libro presentan un caso en que se acudió al IO para ayudar a una gran aerolínea comercial a decidir con qué frecuencia debía dictar un curso para azafatas y que duración debía tener.

Este estudio implicó un análisis de los siguientes factores: costo del curso, pronóstico de necesidades futuras, procedimientos para el pronóstico, gastos y salarios de todo el personal, promedio máximo posible del número de horas de vuelo que pudiera obtenerse por azafata, factores de satisfacción en la labor de las azafatas, el número de azafatas de reserva requeridas en cada base aérea, el número de bases y donde deben estar localizadas, cómo deben ser asignadas los vuelos, etc.

Como Ackoff y Rivett concluyen:

Lo que originalmente pareció ser un problema simple y aislado resultó estar interconectado con casi todos los otros problemas operativos de la aerolínea. Con la extensión del problema, las soluciones para las partes podrían estar inter-relacionadas para asegurar la mejora "local" la cual hubiera podido resultar de una pérdida global de eficiencia.

Bennis continúa comparando este caso con lo que C. Sofer, un sociólogo consultor en DO.

Una pequeña firma lo llamó para ayudar en la selección de un gerente de alto nivel. Este "síntoma expuesto" llevó una serie de revelaciones y mecanismos casuales que Sofer descubrió durante una serie de conversaciones y reuniones con el grupo de alta gerencia.

Este caso en sí aclaró un complicado río revuelto de factores, incluyendo las relaciones familiares (entre el grupo de alta gerencia), fantasías y es confianza entre los miembros del grupo de gerencia y de carreras, etc. Sofer ayudó a la firma a vencer estos problemas por medio de consejos,

trazando nuevas estructuras organizacionales, por medio de un programa de entrenamiento y del desarrollo de mecanismos mejorados de selección.

El caso se terminó en aproximadamente tres visitas con consultoría de seguimiento, de tiempo en tiempo.

Las similitudes y diferencias entre desarrollo organizacional e investigación, operativa indican una gran necesidad de conexión entre estos dos tipos de esfuerzo.

Debe estar claro que en el primer caso arriba descrito, la situación de IO, hay todas las de factores humanos implicados, los cuales si hubieran sido también tomados en cuenta podrían haber asegurado un más duradero y efectivo cambio.

En el segundo caso, se realizó poco examen de las variables de ingeniería, el número de personas en la planificación cuantitativa de la fuerza laboral, y así sucesivamente; tal examen hubiera podido hacer aún más efectivos los esfuerzos de Sofer y sus colegas.

Es esencial que los esfuerzos de desarrollo organizacional e investigación sean coordinados muy cerca al nivel de operaciones y no sólo puestos juntos en la oficina del presidente. Hay una tendencia de aumentar más y más esfuerzos para integrar o coordinar y unir los esfuerzos en los próximos años.

1.2.1.4 La Administración del Desarrollo Organizacional

Es necesario recordar la definición de desarrollo organizacional.

Desarrollo organizacional es un esfuerzo de toda la organización y administrado desde la parte directiva, tendiente a aumentar la efectividad organizacional y bienestar a través de intervenciones planeadas en los “procesos” de la organización que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Los objetivos de todos los esfuerzos de desarrollo organizacional son mejorar la efectividad en el desempeño y promover el bienestar organizacional junto con la habilidad de permanecer eficaz.

El éxito de los esfuerzos de desarrollo organizacional radica, en gran parte, en la calidad de su administración y el compromiso de la alta gerencia para invertir la energía y el esfuerzo personal necesarios.

En lo que respecta a la administración del desarrollo organizacional, contemplaremos primero algunos modelos de iniciación de esfuerzos de DO dentro de la organización de línea; luego, haremos un análisis de las clases de ayuda externa que están a disposición de los líderes de la organización en cuanto a consultores y programas; y, finalmente consideremos varios modelos del modo de organizar los recursos del staff interno para concurrir a la administración del cambio.

Dos términos “Agentes de Cambio” apropiados en esta exploración son “gerentes de cambio”. El primero se refiere a aquellas personas, tales como el ejecutivo jefe de la organización o la cabeza de la unidad, que son responsables de las operaciones y efectividad de la organización y que deben aceptar una responsabilidad primordial de administración en cualquier esfuerzo de cambio planeado de la unidad o de toda la institución.

“Agentes de Cambio” se refiere a aquellas personas, ya sea dentro o fuera de la organización, que prestan asistencia técnica especializada, o de consultoría en administración de un esfuerzo de cambio. Puede ser que suministren trabajo de staff en la planeación del esfuerzo; o tal vez, recopilen información acerca del estado del sistema; o proporcionen ayuda técnica en entrenamiento y consultoría.

Una función profesional del “Agentes de Cambio” es comenzar a surgir en el trabajo de desarrollo organizacional.

Aunque la mayoría de las personas estaría de acuerdo en que cualquier cambio de toda la organización debe ser “de propiedad” administrado por el liderazgo directivo de ellas, tal condición no es siempre posible al comienzo del esfuerzo de cambio. En los esfuerzos de toda la organización hay varios modos de iniciar el cambio, cuya efectividad se ha demostrado.

Vamos a describir unos pocos:

- a. El ejecutivo jefe como director de DO. Algunas veces el ejecutivo jefe o gerente superior de la organización decide emprender y administrar un programa de cambio de toda la organización. Generalmente llega a tal decisión basado en una experiencia personal o referencia de una fuente respetable.

Es posible que él vea la distancia entre la operación actual de su organización y la imagen que tiene de lo que podría ser. Por ejemplo, podría querer cambiar la calidad y tal vez el tipo de objetivos establecidos por la organización o el modo como ella opera o la estructura o el clima.

En esta situación, a causa de su posición y porque las personas en tales posiciones generalmente son muy enérgicas, puede utilizar su poder para impulsar el programa bastante rápidamente.

Tal cosa podría dar como resultado nuevas actividades; su comportamiento podría comunicar a la organización que ésta es la “partida”: la gente será recompensada por comprometerse en actividades de mejoramiento. También podría significar que se redujera cualquier resistencia para el cambio dentro de la organización, por razón del apoyo de alta gerencia.

El entusiasmo y el compromiso personal del liderazgo directivo puede ser una de las fuerzas más potentes para un programa efectivo de cambio.

Sin embargo, esta situación no está exenta de desventajas. Algunos de fuertes compromisos del gerente superior podrían no ser compartidos por aquellos inmediatamente inferiores a él, aunque pudieran “seguir adelante”.

Bien podría haber un retardo en el compromiso y la acción entre los esfuerzos del grupo de alta gerencia y el personal que depende de él. He visto algunos casos en que el equipo directivo deslumbrado por el entusiasmo del presidente, se compromete fuertemente con un programa de mejora, pero tal compromiso no llega al nivel inmediatamente inferior.

En un caso que viene a mi mente, el presidente está verdaderamente entusiasmado en la mejora institucional planteada. El y su equipo ejecutivo dedican aproximadamente el triple del tiempo que empleaban antes trabajando en tales problemas.

Sin embargo, durante aproximadamente un año el equipo ejecutivo ha estado considerablemente menos accesible a sus subordinados. Hay una creciente insatisfacción en el nivel de jefes de operaciones en relación con la carencia de contacto con el grupo ejecutivo.

Hay algunos problemas de motivación bastante serios en el medio de la organización y un ascendente grado de hostilidad hacia el “programa”. El esfuerzo de DO es mirado como un obstáculo para la efectividad organizacional en vez de un mejoramiento.

Otro problema puede ocurrir cuando el ejecutivo jefe, habiéndose comprometido con un programa en particular, decide que debe ser introducido tan rápidamente como sea posible en toda la organización.

Por ejemplo hay algunas organizaciones que adelantan por encima de todo el mundo, programas de “administración por objetivos”, porque el ejecutivo jefe los apoya con entusiasmo. Con frecuencia, tales programas globales de la organización no la mejoran realmente.

No obstante haciendo el balance, de apoyo activo de la alta gerencia y su compromiso con un programa, influye decisivamente en el pronóstico de su éxito. Suponiendo que un desarrollo organizacional significativo implica cambios en los valores, normas y tal vez objetivos jefes participan activamente en el proceso.

- b. La cabeza de la unidad. Otro modo de comenzar un programa global de desarrollo organizacional surge de una situación en la que una unidad tal vez una división o segmento de una compañía, tiene como cabeza a una persona que se ha interesado y entusiasmado con un esfuerzo de cambio planeado para su organización.

Si la unidad que dirige es relativamente autónoma dentro de una organización más amplia, será capaz de iniciar un efectivo esfuerzo de cambio.

Los resultados bien podrían difundirse a otras unidades de la organización. En una organización muy grande una estrategia planeada de mejora organizacional en una división, ha producido resultados bastante impresionantes tanto en las cifras de utilidades del estado financiero como en el clima en general del trabajo de la organización.

Esta diferencia en el desempeño y clima ha aparecido como evidente a mucha gente en la organización total, incluyendo a la gerencia clave, en la casa matriz. La alta gerencia que anteriormente estaba menos compenetrada con este tipo de esfuerzo de cambio planeado, después de mirar los resultados, ha comenzado a replantear sus propias actividades y se está dirigiendo hacia más esfuerzos de cambio de toda la organización.

También está considerando los esfuerzos de otras divisiones y está estableciendo nuevos criterios para medir programas efectivos de mejora de desempleos.

Algunas de las ventajas de este modo de actuar son:

- (1) Generalmente, da mejor aspecto el desempeño individual del gerente de la unidad.
- (2) Probablemente se le considerará progresiva y con visión del futuro y puede ser recomenzado de acuerdo con esto.
- (3) Tal esfuerzo también tenderá a hacer más fuerte la administración dentro de su propia organización, liberando de este modo al jefe de la unidad y dándole posibilidades de disponibilidad de promoción.
- (4) También suministra un modelo guía que puede estimular otros esfuerzos.

Por el lado negativo, una unidad que emprende cualquier programa que sea muy diferente a las normas de una organización, puede aparecer como fuera del camino o desviada. Puede haber envidia o tal vez enojo en otras partes de la organización. Puede haber alguna forma de sabotaje de parte de “individuos excéntricos”.

Siempre existe la posibilidad de que, a medida que el modo de trabajo se hace más “abierto” y dispuesto a la confrontación, los miembros practicarán este comportamiento en otros ambientes; esto puede producir algunas dificultades en las relaciones con otros grupos.

Sin embargo, si la cabeza de la unidad realiza un esfuerzo entusiasta tanto para formar su organización interna como para mejorar las relaciones con otras partes de la misma, es probable que se efectúe un programa efectivo de cambio.

- c. El “líder nato”. En toda organización hay algunas personas (que pueden estar localizadas en cualquier parte de la estructura formal del poder) que son “líderes cotos” y que tienen gran influencia en toda la organización. Sus funciones oficiales pueden no proporcionarles control inmediato sobre muchas personas de la organización, pero su poder que radica en su habilidad para influir en personas importantes, puede ser mayor que una autoridad oficial.

Se sabe de varios casos en los que una persona de este género se ha entusiasmado con las posibilidades de un esfuerzo planeado para mejorar la efectividad y bienestar de la organización. Un ejemplo está en una gran empresa en la que hay un buen número de personas cuya función oficial es facilitar los esfuerzos de cambio.

Han sido relativamente efectivas en algunas sub unidades de la organización, pero han influido de modo muy limitado en la estructura real del poder. Hace un par de años, una persona de posición bastante alta en la organización y con influencia considerablemente mayor que su función, se interesó muchísimo en las posibilidades de este tipo de esfuerzo para toda la organización. Tenía acceso a muchas personas claves en la organización donde eran posibles cambios verdaderos.

Era capaz de ir a muy diversas personas estratégicas que por la confianza que le tenían, se mostraban dispuestas a comprometerse en actividades experimentales. De estas actividades se han efectuado cambios significativos y se han desarrollado algunos programas importantes. Un título apropiado para él, acuñado por uno de los que respondieron a sus esfuerzos y cuya organización es ahora mucho más efectivo, fue “apóstol en casa”.

d. El líder funcional. Otra forma de esfuerzo que puede guiar hacia esfuerzos de cambio de sistemas más amplios, puede comenzar en la oficina de una cabeza funcional.

Uno de los problemas de las organizaciones complejas, es que quienes desempeñan funciones especializadas tales como contaduría, administración de personal o de servicios de gerencia, pertenecen simultáneamente a dos organizaciones: el grupo funcional y la unidad administrativa en la cual están trabajando.

Esta duplicación de pertenencia produce muchos problemas en las relaciones staff y línea, control y desarrollo de carreras, que obstaculizan la

actividad operativa. He visto varias situaciones en las que la cabeza de una función de staff inició un programa de cambio con los operadores de línea.

Tal modalidad demanda una gran competencia inter personal y mucho valor de parte del director que la inicia e implica considerablemente confrontación de asuntos, a través de líneas laterales entre grupos. No obstante, si funciona efectivamente, bien puede movilizar a la organización entera hacia un nuevo modo de colaboración.

- e. El grupo converso. Otro hecho que a veces produce un cambio en la organización total es que un grupo o sub unidad haya tenido una experiencia de cambios especialmente efectiva, haya visto resultados y esté convencido de la validez del esfuerzo. El grupo utilizando su propia experiencia, trata de influenciar aquellas partes de la organización con las cuales tiene áreas de contacto.

Estilo de administración de los recursos humanos

La ARH está influida profundamente por las suposiciones existentes en la organización respecto de la naturaleza humana. Del mismo modo, las organizaciones se diseñan y administran según las teorías que predominan; se utilizan varios principios y presupuestos que configuran la manera como se administrarán las organizaciones y sus recursos.

Una teoría de la administración puede establecer por ejemplo, que el poder (autoridad) debe centralizarse en su totalidad en la cúpula de la organización, que la información debe seguir necesariamente la línea de autoridad y que el trabajo debe ser especializado.

El empleo de estos principios y presupuestos determina los condicionamientos del comportamiento humano, que deben prevalecer en las organizaciones. Por consiguiente, es indispensable conocer algunas teorías que jalonan y orientan el encuadramiento de las personas en las organizaciones.

La teoría “X” y la teoría “Y”, de McGregor

Douglas McGregor (1971), uno de los más influyentes behavioristas en la teoría de las organizaciones, se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de administración, basadas en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: la tradicional (a la que denominó teoría “X”) y la moderna (a la que llamó teoría “Y”), veamos cada una de ellas.

1. Concepción tradicional de la administración: teoría “X”. Se basa en ciertas concepciones y premisas incorrectas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas en el pasado:
 - La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).
 - Como estos Incentivos están en manos de la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.
 - Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el autointerés del individuo.
 - Las organizaciones pueden y deben planearse de tal manera que el sentimiento y las características imprevisibles puedan neutralizarse y controlarse.
 - El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
 - En general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que se hace necesario un control rígido.
 - Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el autocontrol y la autodisciplina.

Dentro de esa concepción tradicional del hombre, la labor de administración se ha visto restringida al empleo y al control de la energía humana únicamente en la dirección de los objetivos organizacionales. Por consiguiente, la concepción de administración es la siguiente:

- La administración responde por la organización de los elementos de la empresa productiva - dinero, materiales, equipos y personal - en interés de los fines económicos.
- La administración también es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento según las necesidades de la organización.
- Sin la intervención activa de la organización, las personas serían pasivas frente a las labores de la organización e inclusive se resistirían a ellas. Por consiguiente, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas, es decir, sus actividades deben ser dirigidas. Esta es la tarea de la administración. Por lo general, esto se resume diciendo que administrar consiste en lograr que las personas hagan las cosas. Detrás de esta teoría tradicional, hay diversas creencias adicionales, menos explícitas pero muy difundidas:
 - a) El hombre es negligente por naturaleza: evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido.
 - b) Le falta ambición: no le gusta tener responsabilidades y prefiere verse libre de obligaciones.
 - c) Es fundamentalmente egocéntrico frente a las necesidades de la organización.
 - d) Es crédulo, no es muy lúcido, y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.
 - e) Su propia naturaleza lo lleva a no querer los cambios, pues ansia la seguridad.

Para McGregor, estas presuposiciones y creencias todavía determinan el aspecto humano de muchas organizaciones en que se cree que las personas tienden a comportarse según las expectativas de la teoría "X" negligencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad, tendencia a creer en la demagogia, excesivas exigencias de beneficios económicos, etc. Según McGregor, ese comportamiento no es la causa sino el efecto de alguna experiencia negativa en alguna organización.

2. Nueva concepción de la administración: teoría “Y”. Se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana:

- El empleo de esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. El hombre común no siente que sea desagradable trabajar. De acuerdo con condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe realizarse voluntariamente) o una fuente de castigo (y debe evitarse, en lo posible).
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios de lograr el esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe poner la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que se le confían.
- Confiar objetivos es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo. Las más notables de esas recompensas, como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos hacia los objetivos organizacionales.
- El hombre común aprende, bajo determinadas condiciones, no sólo a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal por lo general son consecuencia de la experiencia individual y no características humanas inherentes y universales.
- La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación, de ingeniosidad, en la solución de problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la población, no en una minoría.
- En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre común sólo se utiliza parcialmente.

En otras palabras:

- El hombre no es pasivo, ni contraviene los objetivos de la organización.
- Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, patrones de comportamiento adecuados y están capacitadas para asumir plenas responsabilidades.

Dentro de la concepción moderna de hombre, la de la teoría “Y”, la labor de la administración se vuelve mucho más amplia:

- La administración es responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa: dinero, materiales, equipos, personas, para que ella alcance sus fines económicos.
- Las personas no son pasivas por naturaleza ni renuentes a colaborar con las necesidades de la organización; pueden volverse así como resultado de su experiencia en otras organizaciones.
- La motivación, el potencial de desarrollo y la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir el comportamiento para alcanzar el objetivo de la organización, están presentes en las personas; no se los crea la organización. Ésta es responsable de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas esas características.
- La labor primordial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar con mayor facilidad sus objetivos individuales, y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

Dentro de esta concepción, administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; es una administración por objetivos, no por controles.

A continuación se sintetizan los principales supuestos de las teorías “X” y “Y”, y se establecen, de manera complementaria, algunas comparaciones notorias entre las dos teorías.

Teoría “X”	Teoría “Y”
Los seres humanos no gustan del trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible.	El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones controlables.
Toda organización tiene una serie de objetivos cuyo logro requiere que las personas que en ella trabajan deban ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con castigos para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos.	El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer el autocontrol y autodirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse a hacerlo.
El ser humano en general prefiere ser dirigido, a dirigir.	Las recompensas en el trabajo están en razón directa con los compromisos adquiridos. La satisfacción del ego y de la necesidad de autorrealización puede ser la recompensa de dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la organización.
El ser humano en general procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible.	Las personas pueden llegar a aceptar y a asumir las responsabilidades.
El hombre común tiene relativamente poca ambición.	La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden encontrarse en la mayoría de la población.
Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad.	El potencial intelectual del ser humano se halla lejos de ser utilizado en su totalidad. Puede lograrse un mayor uso.
Estos seis ítems constituyen la base de la teoría “X”. Si nos fijamos bien en estas afirmaciones, notaremos que ellas concluyen que es imposible la motivación positiva para trabajar. Esta teoría tuvo mucha aceptación y todavía hoy en día tiene bastantes defensores.	

La teoría “Y” propone un estilo de administración bastante participativo y democrático, basado en los valores humanos. McGregor recomienda una serie

de ideas renovadoras y enfocadas totalmente hacia la aplicación de la teoría “Y”:

- a) Descentralización y delegación. Medios eficientes para liberar a las personas del control excesivo de algunas organizaciones tradicionales, los cuales les permiten obtener cierto grado de libertad para dirigir sus labores, adquirir responsabilidades y satisfacer las necesidades del ego.
- b) Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo. La reorganización y la ampliación del cargo implican innovación, ayudan a aceptar responsabilidades en la organización, además de proporcionar oportunidades para satisfacer las necesidades sociales y de estima.
- c) Participación y administración consultiva. Que, bajo ciertas condiciones, impulsan a las personas a dirigir su energía creadora en dirección a los objetivos de la organización, permitiéndoles alguna participación en las decisiones que las afectan y proporcionándoles significativas oportunidades para satisfacer necesidades sociales y de estima.
- d) Autoevaluación del desempeño. Para McGregor, los programas tradicionales de evaluación del desempeño están enfocados hacia la concepción tradicional (teoría “X”), ya que la mayor parte de dichos programas tienden a tratar al individuo como si fuera un producto que está inspeccionándose en una línea de montaje.

En algunas empresas se han hecho experimentos para que los individuos establezcan sus propias “metas” u “objetivos” y hagan una autoevaluación anual o semestral de su desempeño.

El superior jerárquico ejerce un gran liderazgo en este proceso, puesto que exige mayor capacidad del administrador que el modelo tradicional. Así mismo, este papel es mucho más agradable para muchos administradores que el de “juez” o “inspector”, que son forzados a representar. Además, el individuo se ve precisado a adquirir mayor responsabilidad en la planeación y evaluación de su propia contribución para conseguir los objetivos de la organización. Igualmente, son bastante notables los efectos que se producen sobre las necesidades de estima y de autorrealización.

En la actualidad, las teorías “X” y “Y” se ven como extremos antagónicos de un continuum de concepciones intermedias. En otras palabras, entre la teoría “X” (autocrática, impositiva y autoritaria) y la teoría “Y” (democrática, consultiva y participativa) existen gradaciones continuas y sucesivas.

Teoría Z

Recientemente, Ouchi (1982), un profesor norteamericano descendiente de japoneses, publicó un libro acerca de la concepción japonesa de administración y su empleo exitoso en las empresas norteamericanas. A esa concepción oriental dio el nombre de teoría Z, parafraseando la contribución de McGregor.

Al analizar el cuadro cultural de Japón valores, estilos y costumbres característicos, Ouchi muestra que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, mucho más de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización.

En Japón, el proceso decisorio es participativo y consensual -se consulta a todo el equipo y debe llegarse a un consenso-, producto de una larga tradición de participación y vinculación de los miembros en la vida de la organización. Allá el empleo es vitalicio; existe estabilidad en el cargo y la organización funciona como una comunidad humana unida estrechamente mediante el trabajo en equipo.

En consecuencia, la productividad es una cuestión de organización social: la mayor productividad no se consigue a través de un trabajo más pesado, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza. Al contrario de lo que ocurre en otros países donde hay una relación de desconfianza entre el sindicato, el gobierno y la administración de las empresas, la teoría Z destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura empresarial.

Sistemas de administración de las organizaciones humanas

Basado en muchas investigaciones, Likert (1976) propone que se clasifiquen los sistemas administrativos en cuatro clases:

- Sistema 1. Sistema autoritario y fuerte. Consiste en un ambiente de desconfianza hacia los subordinados, en el que hay poca comunicación y se hace énfasis en recompensas o castigos ocasionales. Las decisiones están centralizadas en la cúpula de la organización.
- Sistema 2. Sistema autoritario benévolo. Consiste en un clima de confianza condescendiente (típica del amo hacia el esclavo) en el que hay poca comunicación, castigos potenciales, poca interacción humana y algunas decisiones están centralizadas, y se basan en prescripciones y rutinas.
- Sistema 3. Sistema participativo, consultivo. Consiste en un ambiente en el que hay más confianza, aunque todavía no es total. Existen algunas recompensas, hay interacción humana moderada, pequeña vinculación individual y una apertura relativa de directrices, y permite que se tomen ciertas decisiones en la base de la organización.
- Sistema 4. Sistema participativo de grupo. Consiste en un ambiente de completa confianza en el que los subordinados se sienten libres para actuar en equipos, y en el que las actitudes son positivas y las ideas constructivas; hay participación y vinculación grupal, de manera que las personas sientan responsabilidad en todos los niveles de la organización.

Likert también propone una técnica llamada “perfil organizacional” para establecer en qué tipo de los sistemas anteriores está operando la organización.

Es una especie de cuestionario que se distribuye a los miembros de la empresa y cuyos ítems por responder se agrupan en seis dimensiones teóricas de procesos organizacionales (liderazgo, motivación, comunicación, proceso decisorio, establecimiento de objetivos y control). La disposición del cuestionario utiliza 20 ítems. Su composición es la siguiente:

1	a	4 = liderazgo;
5	a	7 = motivación;
8	a	12 = comunicación;
13	a	15 = proceso decisorio;
16	a	17 = establecimiento de objetivos;
18	a	20 = controles organizacionales.

En realidad, los cuatro sistemas presentados por Likert constituyen un continuum que va desde un sistema autoritario y rígido (sistema 1) hasta un sistema participativo y grupal (sistema 4), pasando por dos sistemas intermedios. El sistema 1 corresponde, de manera general, a la teoría “X”, de McGregor, en tanto que el sistema 4 corresponde a la teoría “Y”.

Naturalmente, la aplicación de cada uno de estos sistemas depende de las concepciones, respecto de la naturaleza humana, que tengan los niveles de jerarquía de las organizaciones.

Sin embargo, dentro de una misma organización, es normal que se empleen dos o más sistemas en diversas áreas de actividad. En muchas empresas, por ejemplo, se utiliza el sistema 1 en la administración del personal no calificado que trabaja por horas, con todas las consecuencias; el sistema 2 se aplica al personal que trabaja por meses, sin responsabilidad de supervisión; y el sistema 3 comprende el personal ejecutivo, en la escala de la administración de la organización.

Likert comprobó que cuanto más cerca del sistema 4 esté el estilo de administración, habrá mayor probabilidad de que la productividad sea alta, haya buenas relaciones laborales y se obtenga una elevada rentabilidad. Así mismo, cuanto más se aproxime una organización al sistema 1, mayor será la probabilidad de ser ineficiente y de sufrir crisis financieras frecuentes.

La experiencia, según Likert, ha demostrado que administrar por medio del sistema 1 (políticas coercitivas de reducción de costos, por ejemplo) produce buenos resultados a corto plazo (en términos de capital y no de ganancias), aunque evidencia desventajas a largo plazo (insatisfacción y frustración en el personal).

En consecuencia, la aplicación del sistema 1 causa una influencia tan negativa que hace que el sistema no funcione. El análisis de los estilos de administración, de las actitudes y de las motivaciones del personal es el barómetro que indica si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumentar o a disminuir.

Enfoque sistémico y contingente de la administración

Las ideas de McGregor y Likert están bastante dirigidas hacia el comportamiento organizacional, y buscan comparar el estilo tradicional de administración con el estilo moderno basado en la comprensión de los conceptos de comportamiento y de motivación. Los behavioristas estudian la organización desde la óptica de un sistema de intercambio de estímulos y contribuciones establecidos en una compleja red de decisiones.

El enfoque de estos autores está todavía muy orientado hacia el “interior” de las organizaciones, como si fueran unidades absolutas, totales y únicas. La preocupación fundamental por construir modelos más o menos definidos que interactúen con el ambiente de manera dinámica, y cuyos subsistemas también marchen en una compleja interacción, tanto interna como externa, se inicia con la teoría de los sistemas.

Los subsistemas que hacen parte de una organización están ligados e interrelacionados, al tiempo que el macrosistema ambiental interactúa de manera conjunta con los subsistemas y con la organización. En la teoría de la contingencia se tiene una visión de adentro hacia afuera de la organización, y el énfasis se hace en el ambiente y en las exigencias ambientales, por encima de la dinámica organizacional.

El enfoque contingente sostiene que son las características ambientales las que determinan las características organizacionales: en el ambiente se localizan las explicaciones causales de las organizaciones.

No existe una sola manera de coordinar ni de administrar bien la organización (the best way) todo depende (it depends) de las características ambientales que sean importantes para la organización. Los sistemas culturales, políticos, económicos, etc., afectan intensa y continuamente la organización, al tiempo que interactúan de manera dinámica y se influyen con reciprocidad.

Los rasgos organizacionales sólo pueden comprenderse mediante el análisis de las características ambientales con las que existe correspondencia. La teoría de la contingencia es básicamente situacional, circunstancial y condicional: nada es absoluto en las organizaciones ni en su administración; todo es relativo. La manera de administrar una organización difiere en el tiempo y en el espacio (ambiente).

1.2.1.5 Políticas de Recursos Humanos

Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de las culturas organizacionales. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que éstos les solucionen cada caso.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. Una política de recursos

humanos debe abarcar lo que la organización quiere en los aspectos siguientes:

1. Políticas de Alimentación de Recursos Humanos:

- a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro y fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado - de recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiera.
- b) Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos que exista en la organización.
- c) Cómo integrar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

2. Políticas de aplicación de recursos humanos:

- a) Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y atribuciones del conjunto de cargos de la organización.
- b) Criterios de planeación, distribución y traslado interno de los recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras, definiendo las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- c) Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

3. Políticas de mantenimiento de recursos humanos:

- a) Criterios de remuneración directa de los empleados, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.

- b) Criterios de remuneración indirecta de los empleados, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización y considerando la posición de la organización frente a la actividad del mercado de trabajo.
- c) Cómo mantener motivada a la fuerza de trabajo, con la moral en alto, y participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.
- d) Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales, que incluyen el desempeño de tareas y atribuciones en el conjunto de cargos de la organización.
- e) Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos:

- a) Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de las tareas y atribuciones dentro de la organización.
- b) Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando la realización continua del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

5. Políticas de Control de Recursos Humanos:

- a) Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- b) Criterios para mantener auditoria permanente en la aplicación y la adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

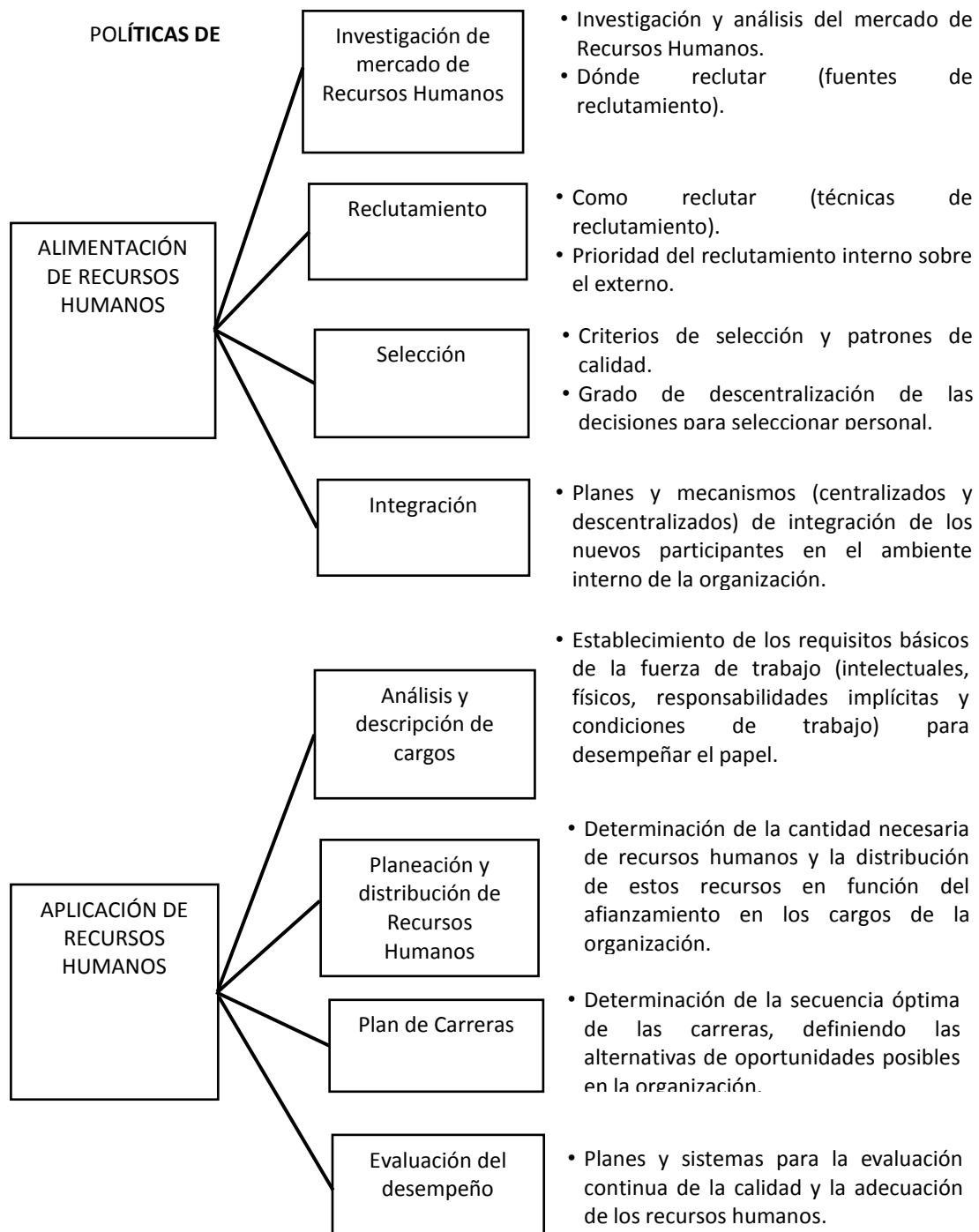
Los siguientes esquemas muestran una visión de conjunto de todas estas políticas.

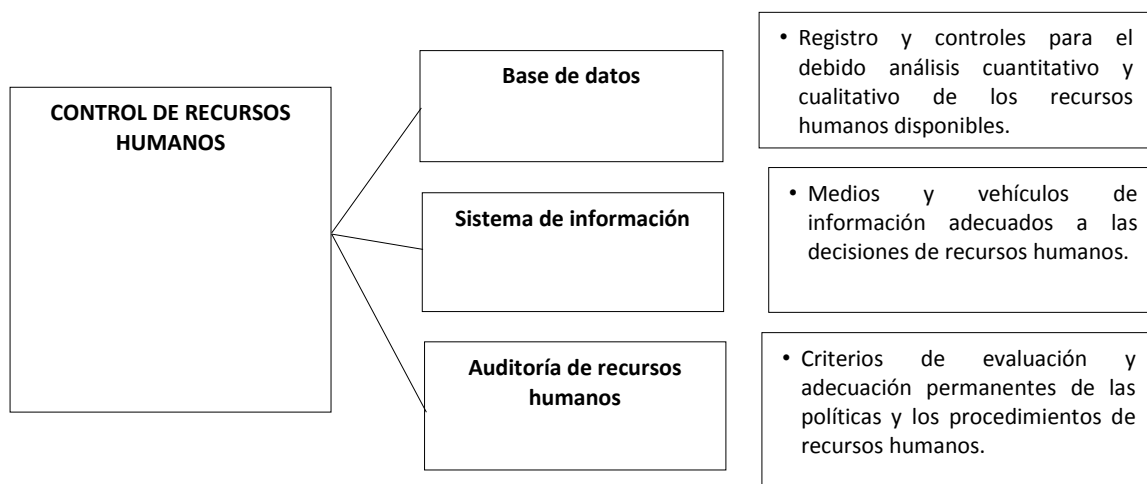
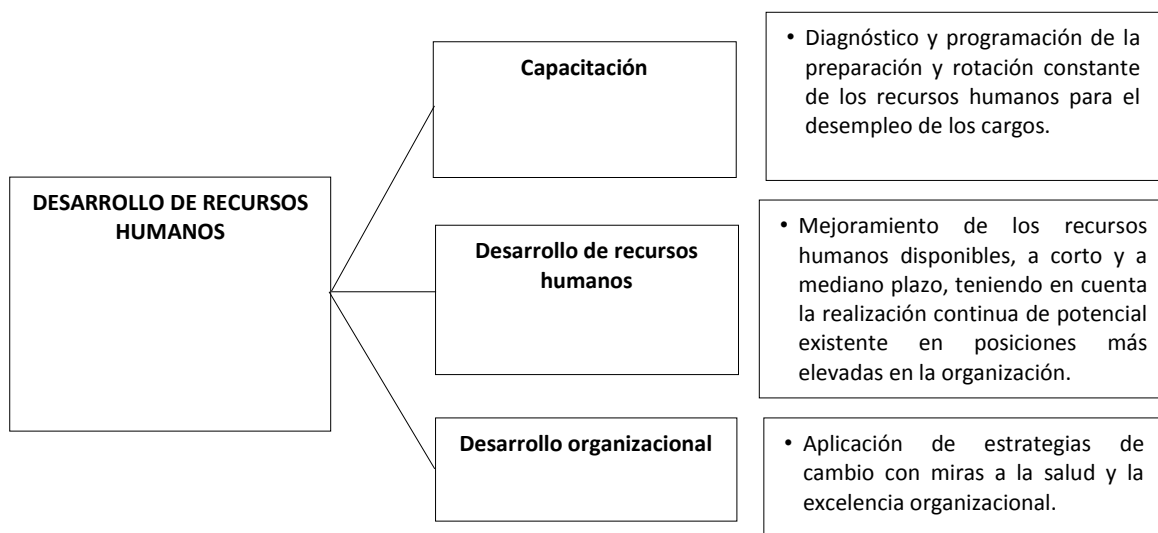
Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización y le permiten dirigir las relaciones con sus empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etc.

A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

Los procedimientos constituyen una especie de plan permanente que ayuda a que las personas se orienten en la ejecución de sus tareas en la organización.

Básicamente guían a las personas para la consecución de los objetivos, buscan dar coherencia a la realización de las actividades y garantizan un trato equitativo para todos los miembros y un tratamiento uniforme en todas las situaciones.





Objetivos de la Administración de Recursos Humanos (ARH).

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.

Representa no sólo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas, que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización.

Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, hay muchas cosas en juego, la clase y calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar.

Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización.

Toda empresa tiene como uno de sus objetivos la elaboración y la distribución de algún producto (un bien de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como una actividad especializada). Paralelos a los objetivos de la empresa, la ARH debe considerar los objetivos individuales de los miembros.

Los principales objetivos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Dificultades básicas de la Administración de Recursos Humanos.

El ambiente de operaciones de la Administración Recursos Humanos es lo que la distingue de otras áreas de la organización. Administrar recursos humanos es bien diferente de administrar cualquier otro recurso de la organización porque implica algunas dificultades.

Las dificultades básicas de la ARH son:

- a) La Administración de Recursos Humanos tiene que ver con medios (recursos intermedios) y no con fines; cumple una función de asesoría cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- b) La ARH maneja recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables: las personas. Estos recursos, que vienen del ambiente hacia el interior de la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- c) Los recursos humanos no pertenecen sólo al área de la ARH, sino que están distribuidos en las diversas dependencias de la organización bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. En consecuencia, cada jefe es responsable directo de sus subordinados, la ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff.
- d) La ARH se preocupa fundamentalmente por la eficiencia. Sin embargo, el hecho más evidente de su existencia es que ella no puede controlar con facilidad los hechos o las condiciones de sus operaciones son las diversas actividades de las diferentes áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de sus miembros.

- e) La ARH opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre lo que ha tenido muy poco control, de ahí que, por lo general, esté destinada a acomodarse, adaptarse y transigir. Sólo cuando el funcionario de ARH tiene una noción clara de finalidad de la empresa, podrá conseguir, con esfuerzo y perspicacia, razonable poder y control sobre los destinos de la empresa.
- f) Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados y varían según el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología aplicada y el tipo de tarea o atribución. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende a lo largo del desempeño diario.
- g) La ARH no trata directamente con fuentes de rentas. Además, existe el prejuicio de que tener personal implica forzosamente realizar gastos. Muchas empresas todavía clasifican con ciertas restricciones sus recursos humanos en personal productivo y personal improductivo, o personal directo y personal indirecto. La mayor parte de las empresas todavía distribuye sus recursos humanos en función de centros de costos y no en función de centros de ganancias, como deben considerarse en realidad.
- h) La dificultad de saber si la ARH lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos. La ARH está llena de riesgos y de desafíos no controlables, los cuales no siguen un patrón determinado y son imprevisibles. Es un terreno poco firme, en que la visión es opaca y donde pueden cometerse errores crasos para alcanzar la certeza de que se actúa de manera correcta.

En consecuencia, la Administración de Recursos Humanos no siempre recibe el apoyo de la alta dirección, sino que éste se transfiere a otras áreas que adquieren mayor prioridad e importancia engañosas. Algunas veces, ello no es bueno para la empresa como un todo: lo que es bueno para un segmento de ella no es necesariamente bueno para toda la organización.

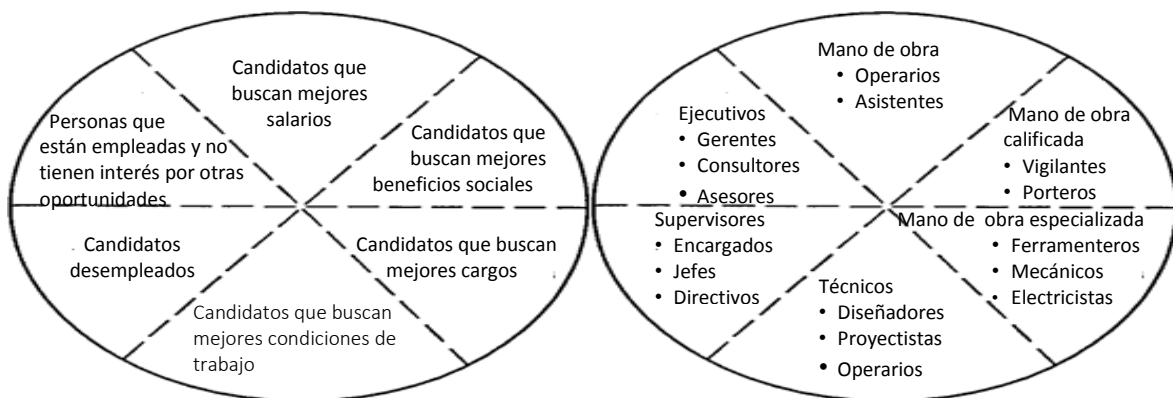
Investigación externa

Corresponde a una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo para facilitar su análisis.

El mercado de recursos humanos debe segmentarse de acuerdo con los intereses de la organización, es decir, debe descomponerse y analizarse según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar.

Figura N°1

Dos alternativas de segmentación del mercado de recursos humanos.



Investigación interna

Corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referente a recursos humanos y qué políticas pretende adoptar con respecto a su personal. Por lo general, la investigación interna implica:

1. Determinar las directrices (políticas) de reclutamiento, describiendo los propósitos y objetivos del empleador en el reclutamiento.
2. Organizar el reclutamiento y delegar autoridad y responsabilidad apropiadas para esa función.
3. Establecer la lista de requisitos de la fuerza de trabajo.
4. Utilizar medios y técnicas para atraer las fuentes de recursos humanos.

5. Evaluar el programa de reclutamiento en función de los objetivos y de los resultados alcanzados.

1.2.2 El Proceso de Reclutamiento

La emisión de una solicitud de empleado presenta ciertas semejanzas con la de una requisición de material. En este caso, cuando la recibe el almacén, verifica si existe el material solicitado en los anaqueles para entregarlo al solicitante y, en caso contrario, emite una orden de compra para que el material se adquiera de algún proveedor.

En el caso de la solicitud de empleado, cuando la recibe la dependencia de reclutamiento, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado; si no, debe reclutarlos a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

Medios de reclutamiento

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento.

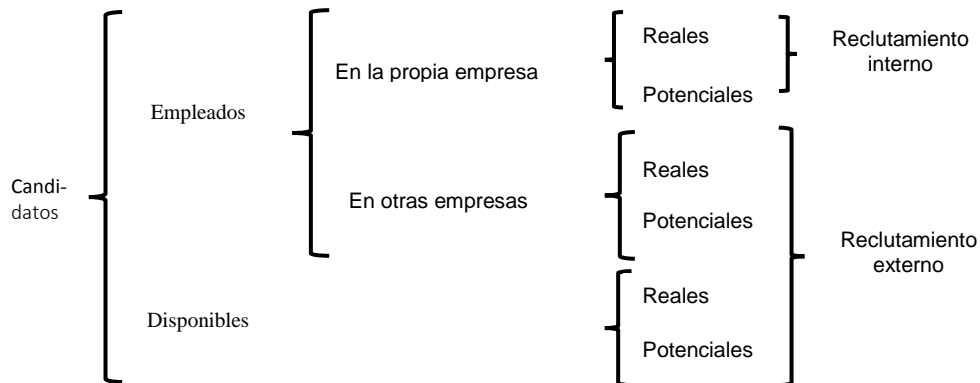
Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

También hemos visto que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo).

Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

Figura N°2

El reclutamiento y la situación de los candidatos



El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

Reclutamiento interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Ascensos de personal.
- Transferencias con ascensos de personal.

- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas.

Por lo anterior, el reclutamiento interno exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, a saber:

- a) Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización.
- b) Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- c) Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- d) Análisis y descripción del cargo actual del candidato interno y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los otros requisitos que resulten necesarios.
- e) Planes de carreras o planeamiento de los movimientos de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- f) Condiciones de ascenso del candidato interno (está “a punto” de ser ascendido) y de sustitución (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

Ventajas del reclutamiento interno

En resumen, el reclutamiento interno es un proceso (o transformación) de recursos humanos. Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de avisos de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.

- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita periodo experimental, integración ni inducción en la organización, o de informaciones amplias al respecto. El margen de error se reduce enormemente, gracias al volumen de informaciones que por lo general la empresa reúne acerca de sus funcionarios.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso; cuando una empresa desarrolla una política de reclutamiento interno, estimula en su personal la actitud de auto-perfeccionamiento y autoevaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y también a crearlas.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar

allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.

- Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo no tienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo para ascender más allá de su posición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de evitar nuevas oportunidades en el futuro o entonces pasar a “sofocar” el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrían sobrepasarlos.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina “principio de Peter”; las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia; a medida que un empleado demuestra, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente, se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación; aunque la organización pueda desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importadas de otras empresas; el hecho es que las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.

- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el presidente se ausenta, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y promover o ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo y en este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, por cuanto se pierde un presidente y se gana un aprendiz de escritorio novato e inexperto; para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

Reclutamiento externo

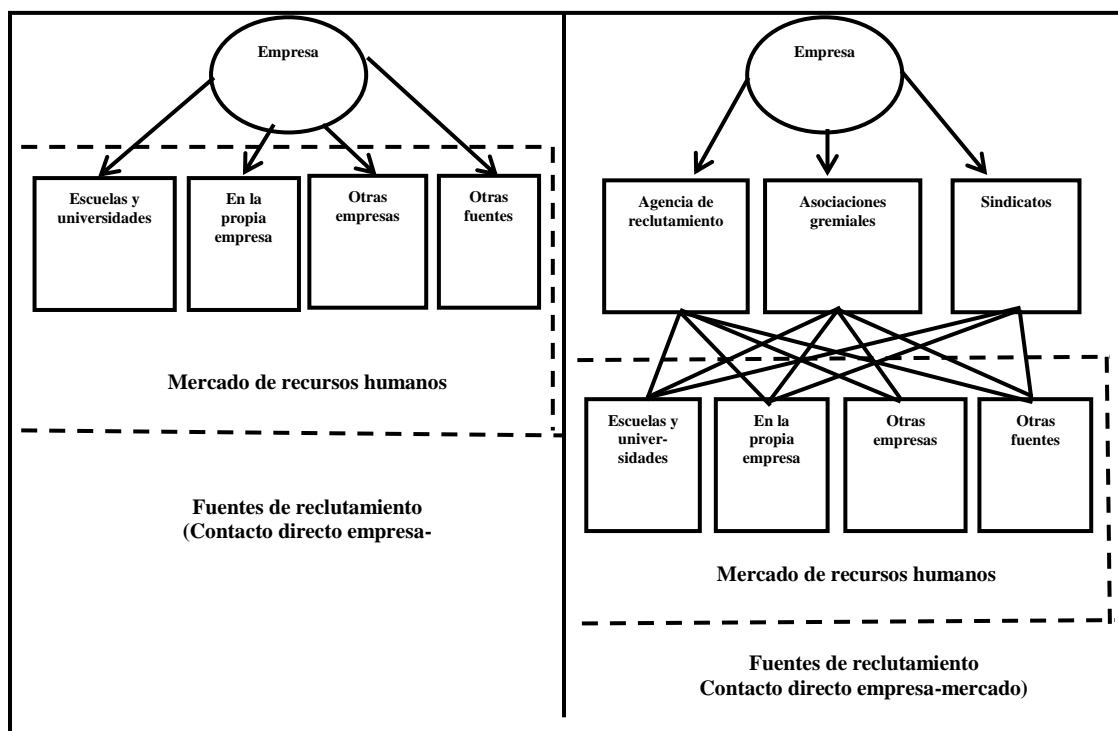
El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Avisos en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento.
- Viajes para reclutamiento en otras localidades.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

En el reclutamiento externo hay dos tipos de enfoque de las fuentes de reclutamiento: el enfoque directo y el enfoque indirecto. Los dos se representan en la siguiente figura:

Figura N°3. Enfoques directo e indirecto en el reclutamiento externo.



Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- Consulta de los archivos de candidatos. Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una propuesta de empleo debidamente archivado en la dependencia de reclutamiento.

El sistema de archivo puede hacerse por cargo, área de actividad o, inclusive, por nivel de cargo, dependiendo de la tipología de los cargos existentes y del propio nivel de cargos considerados.

Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente catalogar a los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes.

Lo fundamental es que la empresa siempre tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes.

El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada, en efecto, a garantizar que haya un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura.

Además, la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que éste es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, es uno de los más breves.

- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa. También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.

La organización que estimula a sus funcionarios a presentar o recomendar candidatos, está utilizando uno de los mediadores más eficientes y de mayor espectro de cobertura, ya que el mediador va al candidato a través del funcionario que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado y, según la manera como se desarrolla el proceso, naturalmente se vuelve corresponsable ante la empresa por su admisión.

En realidad, la presentación de candidatos por parte de funcionarios refuerza la organización informal y brinda de éstos condiciones de colaboración con la organización formal.

- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa. Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de una serie de factores, como localización de la empresa, proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso el vehículo es estático y el candidato va hasta él, tomando la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de bajo nivel.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales. Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que haya elevación de costos. Sirve más como estrategia de apoyo o esquema adicional que como estrategia principal.
- Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento con alto contenido de material de comunicación con las instituciones mencionadas.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas, destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etc.).

- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua. En algunos casos, estos contactos entre las empresas llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento, financiados por un grupo de empresas que tienen una mayor amplitud de acción que si se tomaran aisladamente.
- Viajes de reclutamiento a otras localidades. Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades; para esto, el personal de la dependencia de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel, hace anuncios a través de la radio y de la prensa locales. Los candidatos reclutados deben transferirse luego hacia la ciudad donde está situada la empresa, mediante una serie de beneficios y garantías y, obviamente, después de un periodo de prueba.
- Avisos en diarios y revistas. El aviso de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.
- Agencias de reclutamiento. Una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal han surgido con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas. Pueden dedicarse a personal de niveles alto, medio o bajo, o a personal de ventas, de bancos o mano de obra industrial.

Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros, otras, en personal de procesamiento de datos e inclusive en secretarias y otro tipo de cargos. El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

La mayor parte de las veces, estas técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, tanto mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

Ventajas del reclutamiento externo

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Desventajas del reclutamiento externo

Hay que señalar también que el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El periodo empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes médicos y a la documentación, con liberación del candidato respecto del otro empleo u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuanto más elevado es el nivel del cargo, resulta mayor ese periodo. Cuanto más elevado es el cargo, más anticipación deberá adoptar la empresa para prever y nivelar la requisición de empleados, para que la dependencia de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un periodo de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.

- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

Reclutamiento mixto

En realidad, una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo. Uno siempre debe complementar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa.

Si es reemplazado por otro empleado, el retiro produce una vacante que debe llenarse. Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele.

Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado, so pena de obtener desafíos y oportunidades en otra organización que a éste le parezca mejor.

Frente a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto; es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto puede ser de tres maneras:

- a) Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no presente resultados deseables. La empresa está más interesada en el input de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa necesita personal ya calificado, y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, promueve su propio personal, sin considerar los criterios sobre las calificaciones necesarias.

- b) Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- c) Reclutamiento externo y reclutamiento interno, concomitantemente. Este es el caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través de input o a través de la transformación de sus recursos humanos; por lo general, una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de que haya igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

Selección de Personal

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento en la entrada; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

Al reclutamiento le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos que cumplen con los requisitos mínimos que el cargo exige; en la selección se escogen entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido.

En consecuencia, el reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

Concepto de selección

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a) Adecuación del hombre al cargo.
- b) Eficiencia del hombre en el cargo.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo.

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria; pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas (estatura, peso, sexo, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, etc.), las cuales llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. Calcular a priori el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección. De modo general, puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico respecto de esas dos variables.

La selección se configura, básicamente, como un proceso de comparación y de decisión, puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá los que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante y, de otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

La selección como Proceso de Comparación

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan; esto con el fin de mantener la objetividad y la precisión.

La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección, como se verá más adelante.

Cuando x es mayor que y el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo; cuando x e y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; y cuando x es menor que y , el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo.

Lógicamente, esa comparación no se concentra en torno de un punto de las dos variables, sino que admite una franja de aceptación, es decir, alguna flexibilidad más o menos cercana al punto ideal. En general, esta comparación exige que el análisis y la descripción del cargo sean transformadas en una ficha fisiográfica, a partir de la cual el encargado de realizar la selección puede estructurar las técnicas y el contenido del proceso selectivo.

La comparación es típicamente una función de staff, desarrollada de manera específica por la dependencia de selección de recursos humanos de la empresa que cuenta con psicólogos, en especial para la realización de esa tarea, con el propósito de que el proceso de selección esté sustentado en bases científicas y estadísticamente definidas.

Por comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

En lo fundamental, la comparación corresponde de manera amplia al esquema de inspección de control de calidad utilizada en la recepción de productos, materiales o materias primas en algunas industrias. El patrón de comparación es siempre un modelo que contiene las especificaciones y medidas exigidas al proveedor.

Si los productos o las materias primas corresponden al patrón o se acercan a él, dentro de cierto nivel de tolerancia, se aceptarán y se enviarán al organismo solicitante; si las medidas y las especificaciones estuvieran lejos del nivel de tolerancia exigido, los productos y las materias primas se rechazarán y, en consecuencia, se devolverán al proveedor. Esa comparación es función de una dependencia de staff especializada en controlar la calidad.

La selección como proceso de decisión

Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requiera los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante.

El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación; debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzgue más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación del servicio por parte del organismo especializado).

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

- a) Modelo de colocación: cuando no se contempla el aspecto rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.
- b) Modelo de selección: cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado.

Este modelo se sustenta en la hipótesis de que las necesidades que deben ser satisfechas pertenecen a la empresa. En otros términos, se parte del principio de que las vacantes deben cubrirse con personas idóneas; en consecuencia, el proceso sólo se detendrá cuando se haya logrado tal objetivo. No obstante, si se basara en la presuposición de que las necesidades básicas que deben ser atendidas son las de los individuos en las organizaciones o en la sociedad como un todo, se comprueba que el modelo de selección no garantiza la total utilización de los recursos humanos que la sociedad puede ofrecer.

- c) Modelo de clasificación: es el enfoque más amplio y situacional; en éste hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que se lo disputan, pero uno sólo podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado.

El modelo de clasificación parte del concepto de candidato multifacético, es decir, la empresa no considera que el aspirante posea sólo

características específicas para un cargo, sino que puede ser colocado en el cargo más adecuado a las características del candidato.

1.3 Investigaciones Relativas al Objeto de Estudio.

Se efectuó la búsqueda de trabajos de tesis realizados en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, así como en otras universidades del país y del extranjero.

A continuación, se detallan algunos trabajos de investigación:

- **Universidad ESAN, Maestría en Gestión Pública.**

Título de la Tesis : **Perfil de Competencias por Especialidades Funcionales y Utilización en los Procesos de Gestión Humana en la Policía Nacional de Perú.**

Presentado por: CERNA GARCÍA Gustavo Fernando, GIL CRUZADO Domingo Arnaldo, RODRIGUEZ GUZMAN René, CORONADO TITO Juan Carlos.

Formulada en Lima – Perú el 30 de mayo 2013.

La referida tesis tuvo como Objetivo General:

- Formular perfiles de competencias por especialidades, a fin de optimizar el proceso de gestión de los recursos humanos para efectivizar la función policial. Se tomó como población objetivo, a los participantes de la Escuela Superior de Policía del Curso de Segunda Especialidad Profesional (COEM) y Curso Avanzado de Capitanes (CAC), los cuales suman 333 oficiales.

Y como Objetivos Específicos:

- Establecer el perfil de competencias que se requiere para el proceso de selección en la Escuela de Oficiales PNP que posibilite efectivizar la función policial.
- Determinar el perfil de competencias del egresado de la Escuela de Oficiales PNP por especialidades funcionales para efectivizar la función policial.
- Formular una propuesta innovadora para el proceso de selección por

especialidades funcionales.

La muestra representativa de la población está constituida por 195 Oficiales PNP participantes de diversos programas de la Escuela de Postgrado durante el período 2013. El enfoque utilizado es el mixto, basado en el análisis cuantitativo y la interpretación cualitativa de los datos obtenidos mediante los instrumentos de recolección de datos como son las encuestas y las entrevistas realizadas, obteniéndose como resultado el Perfil de Competencias del postulante y el Perfil de Competencias Profesionales del egresado por especialidades funcionales.

En la citada Tesis se concluye y recomienda lo siguiente:

Para posibilitar la innovación educativa en la PNP, lo primero que debe haber es una buena gestión administrativa. Es la gestión administrativa la que hace posible que, en cualquier institución de enseñanza, se eleve el nivel académico; por ello, con la innovación en el proceso de admisión a la EO PNP por especialidades, se busca mejor identificación del futuro Policía con su Institución y con el rol que le tocará desarrollar, puesto que no se perderá el factor “continuidad en la especialización” que en la actualidad es la principal falencia que existe. La presente innovación permitirá a los postulantes y futuros policías, desarrollar su verdadera y auténtica vocación policial, de acuerdo a la especialidad de su vocación y cualidades personales que le permitirán desarrollarse.

- **POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ**

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS POLICIALES.

XXXI Programa de Alto Mando en Orden Interno y Desarrollo Nacional.

TESIS: Proceso de captación de profesionales en la Policía Nacional del Perú.

Elaborado por: Coronel PNP Walter CATTER ARTEAGA.

Coronel PNP Jorge LAM ALMONTE.

Coronel PNP Roberto PADILLA MIOVICH.

Lima – Perú 2012.

La investigación tiene como base el esquema estructural delineado por la Planta Académica del Instituto de Altos Estudios Policiales, contiene 04 capítulos:

En el primer capítulo referido al Problema de la investigación, se describe la situación problemática que representa el proceso de reclutamiento y selección de profesionales en la Policía Nacional de Perú, proceso que ha desarrollado por la Dirección de Recursos Humanos PNP durante los últimos años, en base a las necesidades institucionales, guiándonos a la formulación del problema y estableciéndose los objetivos de la investigación, siendo el Objetivo General: Determinar de qué manera el proceso de reclutamiento y sabiduría de profesionales realizado por la DIRREHUM PNP en el período 2008 – 2011, influyó en la captación de profesionales idóneos para ocupar las plazas de Oficiales Asimilados y/o de Servicios.

En el segundo capítulo, Bases teóricas de la investigación, se incluyen los antecedentes de la investigación que se presenta, así como el marco conceptual conformado por tratados teóricos y técnicos de diversos especialistas en materia de Administración de Personal, Recursos Humanos, Administración y Selección de Recursos Humanos, Estrategias en la Administración de Recursos Humanos, que tienen por finalidad enriquecer con sus aportes y fundamentos, la necesidad de contar con un proceso idóneo para el reclutamiento y selección de profesionales en la Policía Nacional del Perú.

El tercer capítulo, está referido a la Metodología empleada en el estudio, dentro del cual se expone el tipo de investigación empleado, que para el caso particular corresponde a una Investigación aplicada y al método Descriptivo, es decir que la presente investigación recoge en el estudio, la realidad del proceso de captación de profesionales en la PNP. Datos relevantes, sustentados a través de la aplicación de los instrumentos de medición como encuestas y entrevistas, dirigidas a la población policial, y en estricta relación a la variable de estudio e indicadores determinados

previamente en el capítulo II, siendo la población 2,778 Oficiales de Servicios en situación de actividad y la muestra 222 profesionales en ser encuestados en la Región Lima.

El cuarto capítulo recoge los resultados de la investigación, producto de los instrumentos empleados, por intermedio de las encuestas, entrevistas y registros estadísticos, todo ello contrastado y corroborado con los fundamentos técnicos de nuestro Marco Teórico, proporcionándole de esta forma la validez indispensable, que sustenta el estudio. De este modo apreciar, que los objetivos de la investigación se han cumplido satisfactoriamente.

Se concluye que: la gestión de los recursos humanos en la Policía Nacional de Perú, se enfrenta a un reto apasionante, en relación con la selección de su personal, la introducción de nuevos conocimientos modificará sustancialmente los procedimientos que se han venido utilizando hasta el presente y harán que los resultados finales sean mucho más efectivos al desarrollar el desempeño laboral con las competencias necesarias para desempeñarlo eficazmente.

Como aporte de la investigación, el grupo de trabajo ha planteado la formulación de una Guía de Procedimientos a ser utilizada por la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional de Perú, para el reclutamiento y selección de profesionales con la finalidad de asimilar a la institución, la misma que fue puesta a consideración del Comando PNP.

Finalmente, en las Conclusiones y Recomendaciones de la investigación se aportan algunas soluciones al problema planteado, con propuestas a ser estimados por el Comando, provenientes del presente estudio que, de ser apreciados, contribuirán al mejoramiento de la Administración de Personal.

- **UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

Escuela de Posgrado.

Maestría en Desarrollo Organizacional y alta Dirección.

Tesis: Gestión del Talento Humano como Estrategia para alcanzar el cambio organizacional en la mediana y grandes empresas industriales en el Perú.

Presentado por: Eugenio Enrique MUNARRIZ SILVA. Año 2016.

Lima – Perú 2016.

Actualmente en las organizaciones el talento humano es importante, porque dan ideas y ayudan al logro de sus metas; es por eso que las empresas los capacitan para poder retenerlos, con el fin que se realice un cambio a nivel organizacional para el emprendimiento de nuevos objetivos que se tengan que alcanzar.

La investigación estuvo dividida en cinco capítulos:

Fundamentos técnicos de la investigación; el Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables; Método; Técnicas e Instrumentos, Presentación y Análisis de Resultados.

El Objetivo General de la Investigación es: Determinar si la gestión del Talento Humano, incide como estrategia para alcanzar el cambio organizacional en las medianas y grandes empresas industriales en todo el Perú.

La población objetivo, toma en consideración a las medianas y grandes empresas industriales que realizan sus actividades en Lima, los que según la Sociedad Nacional de Industrias, ascienden a 787 en el 2015. Para efectos de la investigación la Unidad de Análisis estará conformada por un gerente y/o administrador de cada una de estas empresas.

Para la determinación de la muestra se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones cuando la población es conocido, siendo la muestra $n=258$ gerentes.

En las conclusiones de la investigación, se ha determinado que la gestión del talento humano, incide favorablemente como estrategia para alcanzar el cambio organizacional en las medianas y grandes empresas industriales en el Perú.

Con relación a la recopilación de la información del marco teórico, el aporte brindado por los especialistas relacionados con cada una de las variables: *talento humano y cambio organizacional*, el mismo que clarifica el tema en

referencia, así como también amplía el panorama de estudio con el aporte de los mismos; respaldado con el empleo de las citas bibliográficas que dan validez a la investigación. En suma, en lo concerniente al trabajo de campo, se encontró que la técnica e instrumento empleado, facilitó el desarrollo del estudio, culminando esta parte con la contrastación de las hipótesis.

Finalmente, los objetivos planteados en la investigación han sido alcanzados a plenitud, como también los datos encontrados en el estudio facilitaron el logro de los mismos. Asimismo, merece destacar que para el desarrollo de la investigación, el esquema planteado en cada uno de los capítulos, hizo didáctica la presentación de la investigación, como también se comprendiera a cabalidad los alcances de esta investigación.

- **UNIVERSIDAD DE SONORA MONTERREY MÉXICO**

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES.

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.

TESINA: **Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos. Visión Retrospectiva.**

Presentado por: Eusebio Arturo Contreras, para obtener el Título de Licenciado en Psicología.

Monterrey – México 10 Setiembre 1998.

Hoy en día las organizaciones se enfrentan a amenazas a la efectividad, a la eficiencia y su rentabilidad; y, a múltiples retos de una creciente competencia y de las demandas cambiantes del cliente y al constante reto de mantener una congruencia entre las dimensiones de la organización, como la estrategia, la cultura y los procesos.

De la misma manera, los individuos en las organizaciones se enfrentan a múltiples retos, encontrar bienestar por medio del trabajo, en luchar contra lo obsoleto de los propios conocimientos y habilidades, así como lograr una relación y comunidad humana en el sitio de trabajo. A pesar de que se están creando nuevos trabajos, los antiguos se están destruyendo a un ritmo cada

vez más acelerado. El trabajo de los “conocimientos” está reemplazando al trabajo de los “músculos”.

¿Hay estrategias y tecnología disponibles para ayudar a las personas y las organizaciones a enfrentarse a esta situación tan angustiosa? Por fortuna la respuesta es sí y el Desarrollo Organizacional (DO) es una de ellas.

Básicamente, el Desarrollo Organizacional es un proceso para enseñar a las personas la forma de resolver los problemas, aprovechar las oportunidades y aprender a hacer todo eso cada vez mejor a través del tiempo.

El DO se enfoca en el lado humano de la organización, encontrando formas de incrementar la efectividad de los individuos, los equipos y los procesos humanos y sociales de la organización.

El DO canaliza la inteligencia, experiencia y creatividad de los miembros de la organización en programas sistemáticos y de participación, en los cuales los miembros encuentran soluciones a sus retos más apremiantes. Esta es una poderosa fórmula para el cambio. Los ingredientes de ésta provienen de la teórica y práctica de las ciencias de la conducta.

El estudio en referencia, tiene como objetivo facilitar los conocimientos sobre la historia de lo que es el DO, como funciona sus valores, sus técnicas de cambio y de lo que podría ser su futuro.

Particularmente se pretende establecer una vinculación entre el DO y el papel que juegan los recursos humanos en el sistema organizacional.

Las conclusiones del estudio antes citado, son las siguientes:

El desarrollo organizacional a mediados de la década de los 60 comienza a tomar forma como una disciplina, mezcla de ciencia y arte y se difundió como tal en el campo académico y profesional.

En la década de los 70, el desarrollo organizacional se consolida y se convierte en tema obligado de enseñanza en la mayoría de las escuelas de administración florecen los cursos y seminarios respecto de este tema y gran parte de las empresas andan en búsqueda de los nuevos y afamados especialistas en este campo, para convertirse en una más de las distinguidas y visionarias empresas e instituciones que emplea este nuevo enfoque.

Sin embargo, en la década de los 80, la explosión del crecimiento y el cambio empieza a tomar un movimiento en un nivel internacional, por lo que surgen en las organizaciones nuevos enfoques en la planeación de sus proyectos a largo plazo, a través de: Técnicas de Planeación Estratégica, la importación de tecnologías japonesas como los Círculos de Calidad Total y el empleo de Reingeniería.

Ante tal situación, tanto el desarrollo organizacional y el departamento de Recursos Humanos, se enfrentan a la necesidad de intentar satisfacer en forma simultánea la gran variedad de demandas internas y externas de la organización, así como del hecho de encontrar nuevas soluciones a sus nuevos problemas, ya que las alternativas que en el pasado los habían llevado al éxito, ante la nueva realidad son inoperantes.

A través de las intervenciones del DO, se puede observar que tienen implicaciones para la selección de personal, las recompensas, la capacitación y el desarrollo, las relaciones laborales y otros procesos de recursos humanos.

La mayoría de los esfuerzos del DO, tienen como resultado un clima laboral más propicio, un mejoramiento en las comunicaciones, más influencia mutua y un mejoramiento en la efectividad de la organización.

El entrenamiento debe ser de suma importancia para los miembros de la organización, ya que se deben anticipar a las necesidades que van surgiendo.

El proceso mismo del DO, sugiere la necesidad de ciertas clases de entrenamiento como por ejemplo: los gerentes, supervisores y equipos en todos los niveles, necesitan un entrenamiento en resolución de problemas en grupo, en participación efectiva del grupo y en el manejo de las juntas del equipo.

Lo ideal sería entrenar a algunos miembros del personal de recursos humanos y a los gerentes de línea para que desempeñen el trabajo como facilitadores del DO, en colaboración con los consultores externos e internos.

Mientras más útiles sean los miembros de la organización en general para sus compañeros, subordinados y superiores y también para los clientes y proveedores, al escucharlos, examinar las opciones y organizar las juntas, más probabilidades hay que tengan éxito tanto el esfuerzo del DO, como el departamento de recursos humanos.

Cuando los esfuerzos del DO están respaldados por el departamento de recursos humanos, se puede mantener el mejoramiento de la organización, este respaldo consiste en el reconocimiento constante y frecuente de los esfuerzos individuales y del equipo.

Sin duda, que si el departamento de recursos humanos pone atención a: manejar la resistencia al cambio, el estilo de liderazgo en toda la organización, el entrenamiento, incluyendo la capacitación de habilidades de consultoría, al sistema de recompensas, a las clases y la calidad de los sistemas de retroalimentación y a las relaciones y leyes laborales. Los costos monetarios y de tiempo serán considerables y las demandas de un desempeño mejorado serán constantes.

El DO se calificó de evolutivo en sus inicios y se considera que todavía se encuentra en evolución. El ambiente imperante en que se apoya el surgimiento del DO, es en las necesidades de la organización de aumentar la producción, los servicios y la fuerza laboral en los años posteriores. Es así como se empiezan a buscar cambios organizacionales e individuales en las organizaciones a través del aprendizaje que el individuo logra en la interacción en grupos.

El ambiente en el que operan las organizaciones es cada vez más turbulento dentro de esta era de competitividad comercial mundial, nacional y regional; por lo que parece evidente que el viejo paradigma está muriendo y el nuevo paradigma proclama que las organizaciones más innovadoras y exitosas, serán las que se enfocan en el cliente y el mejoramiento continuo de la calidad, las que le asignan un valor elevado a los recursos humanos, a la diversidad y a los equipos de desempeño superior. Otro punto fuerte y

fundamental es que el DO tendrá que ser altamente compatible con la estructura y los procesos gubernamentales democráticos que están bien establecidos en muchas partes del mundo.

Para que el DO florezca, es importante que la alta gerencia, directores, ejecutivos, consejos de administración, incluyendo al ejecutivo de recursos humanos y consultores del DO, asignen un valor elevado al desempeño individual y de equipo, así como a los valores orientados a las personas.

Trabajar con un grupo, optimizar el rendimiento en armonía y orientar dicho grupo hacia la productividad, nunca ha sido labor fácil. Sin embargo, el DO a través de la comprensión de las necesidades e inquietudes del individuo, así como poniendo en práctica las teorías de la conducta humana ha logrado consolidarse como una de las alternativas más adecuadas entre esta problemática.

Los aspectos que han consolidado al Desarrollo Organizacional como dicha alternativa son:

- Considerarlo como un programa de cambio planeado.
- Aplicar los conocimientos de las ciencias del comportamiento.
- Es un cambio planeado a largo plazo.
- Emplear el enfoque de sistemas para percibir a la organización como un sistema total.

El DO será la opción siempre y cuando continúe el trabajo arduo y de calidad y que en realidad funcione y se aplique con las personas para que se ayuden unas a otras y despertar el espíritu humano y capacidad en el ambiente de trabajo.

- **Universidad Autónoma de Nuevo León-México**

Título: **Factor Humano en el Desarrollo Organizacional.**

Presentado por: Ing. MA. Guadalupe Gutiérrez Alanif y el Ing. Arturo Moreno Rodríguez, para optar el grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

San Nicolás de los Galarza Nuevo León – México DIC 1995.

La investigación trata sobre la siguiente temática:

Las organizaciones: Definición y clasificación.

Desarrollo integral de las organizaciones: Como sistemas abiertos y socio técnicos.

El factor Humano en las Organizaciones: El más valioso recurso, visión del Liderazgo, campo psicológico, cuyo desarrollo depende de factores motivacionales, y factores higiénicos del ambiente de trabajo.

Evaluación del desempeño: Que se puede medir en forma directa y objetiva cuando es posible. Con una amplia batería de técnicas de evaluación para evaluar el desempeño durante el pasado o para la anticipación del desempeño en el futuro.

Capacitación: Importancia de evaluación de las necesidades de la organización, y evaluación de nuevo personal para seleccionar técnicas de capacitación. Necesidad de un continuo desarrollo de recursos humanos.

Sueldos y salarios: Formas de evaluación de puestos y planes de sueldos, estudios comparativos de sueldos y salarios, combinación de valor relativo y valor absoluto para determinar los niveles de sueldos, factores internos y externos que modifican los sueldos.

Compensaciones, incentivos y prestaciones: Análisis de los objetivos de la compensación, logros de un buen sistema de incentivos, análisis de varios sistemas de incentivos, para compensación o suplemento del sueldo o salario.

Higiene y seguridad industrial: Diferencia entre higiene y seguridad, importancia de prevención de riesgos para la salud, la capacitación.

En el trabajo antes citado, se indica que las organizaciones logran ser lo que logra ser el factor humano que la constituye, en este trabajo los graduandos presentan los resultados obtenidos del análisis de los estudios actuales de Administración de Recursos Humanos, así como las alternativas, que han resultado ser las idóneas para el logro de los objetivos de una organización.

Dicho análisis comprende todos los aspectos que influyen en la determinación, forma de trabajo, actuación y motivación del factor humano.

La filosofía de este trabajo mantenido en todo su contenido es la sana búsqueda de los parámetros que permitan el ideal aprovechamiento de las facultades del recurso humano y la completa satisfacción de sus expectativas.

La investigación llega a las siguientes conclusiones:

Las personas constituyen las organizaciones mismas y por lo tanto, el funcionamiento, producción, ambiente de trabajo y prosperidad de una organización, dependen de la integración total de las personas como parte misma de la organización.

Dicha integración sólo se logra si la persona se siente felizmente reconocida y muestra un ambiente cordialmente motivados, donde toma importancia la parte humana del trabajador, con sus alimentaciones y necesidades; pues en la medida en que una persona se sienta aceptada, comprendida y una vez satisfechas sus necesidades fundamentales, se sentirá libre e impulsado a integrarse para entregar todas sus facultades físicas y mentales en la búsqueda del paradigma trazado por la organización.

Habiendo desarrollado las investigaciones necesarias para conocer los actuales estilos de administración de personal, menciona los principios que más se ajustan a su idea de calidad en el trato de los integrantes de una organización.

Recomienda que el punto de partida de un plan de aumento de producción o de expansión de una organización, sea la integración del factor humano que lo realizará. Que Recursos Humanos deberá aplicar la tecnología que permita conocer a fondo; la cultura, las expectativas, la preparación, la forma de trabajo y preponderantemente los agentes motivadores de cada uno de los elementos involucrados. La organización disminuirá rotación de personal, si cuando se tienen planes de cambio se analiza prioritariamente el personal que ya forma parte de la organización, y se toma en cuenta su experiencia para promociones y capacitación.

Se ha detectado la importante influencia psicológica que tiene la seguridad del empleo en la motivación de superación y calidad.

El factor humano se desempeñará con calidad si desde el momento de su ingreso a la organización se le hace sentir la cultura de calidad que en todos los aspectos se practica.

La organización cumplirá fielmente su función dentro de la sociedad, en la medida en que sirva al factor humano. De lo contrario se servirá del factor humano para no cumplir con la función de su naturaleza.

1.4 Marco Conceptual

Cambio Organizacional.- Es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento en una organización.

Esos dos tipos fundamentales de alteraciones:

Estructurales y de comportamiento.- Son interdependientes y se compenetran estrechamente.

El cambio organizacional significa la absorción de una nueva idea o un nuevo comportamiento por una organización. El cambio puede ser administrado por la organización global de las nuevas exigencias de la economía globalizada, la tecnología, los consumidores, los competidores, etc., y las fuerzas endógenas y que crean la necesidad de cambio en la organización.

Cambio Planeado.- Es un proceso continuo que necesita tiempo y que no se logra en un período corto. Es una conquista continua colectiva y no el resultado del trabajo de unas pocas personas.

Cargo Ocupacional.- Área de la función policial que comprende un conjunto de actividades que poseen estrecha relación entre sí, dentro del marco de la misión y función constitucional de la Policía Nacional de Perú.

Cuadro de Organización.- Estructura orgánica que contiene el listado de los Cargos que existen en la Policía Nacional de Perú.

Cultura Organizacional.- Es el modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros. La cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera conciente o inconciente y cada organización adopta y acumula en el tiempo, y que condiciona fuertemente, el pensamiento y el comportamiento de sus miembros.

Desarrollo Organizacional.- Es un Proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de la organización y a la plena realización de sus potencialidades.

Desarrollo Profesional.- El desarrollo profesional remite precisamente al ámbito del trabajo, cuando una persona siente que ha entrado en una fase de crecimiento en su trabajo, se siente satisfecha por haber cumplido objetivos importantes y tiene perspectivas de cambio.

Empleo.- Condición laboral que corresponde al personal de la Policía Nacional de Perú en Situación de Actividad, en función a su Grado y lo faculta para el ejercicio de sus derechos, determinando sus obligaciones, de conformidad a la Constitución y las leyes.

Experiencia Profesional.- El concepto de experiencia laboral hace referencia al conjunto de conocimientos y aptitudes que un individuo o grupo de personas ha adquirido a partir de realizar alguna actividad profesional en un transcurso de tiempo determinado. La experiencia es considerada entonces como un elemento muy importante en lo que se refiere a la preparación profesional y en un mejor desempeño laboral en general. Comúnmente, la experiencia laboral se mide a partir de los años que una persona ha dedicado a alguna actividad específica, aunque también abarca los tipos y diversidad de trabajo que ella haya realizado.

Oficiales Policías.- Personal de la Policía Nacional de Perú egresado de la Escuela de Oficiales y aquellos que ingresaron bajo la modalidad de acceso directo.

Oficiales de Servicios.- Personal de la Policía Nacional de Perú con título profesional que se incorpora a la Policía Nacional como Oficial Asimilado. Después de dos (02) años y previo examen se le otorga la efectividad en el Grado o se cancela su asimilación.

Organización.- Es típicamente behaviorista “Una organización es la coordinación de diferentes actividades de participantes individuales, con el fin de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”.

Personal de la Policía Nacional de Perú.- el conjunto de Oficiales Policías, Oficiales de Servicios, Suboficiales de Armas y Suboficiales de Servicios, en situación de actividad, así como Cadetes y alumnos de las Escuelas de Formación Profesional Policial.

Profesionales.- Es quien ejerce una profesión (un empleo o trabajo que requiere de conocimientos formales y especializados).

Reclutamiento.- Consiste en la captación de candidatos válidos a través de aquellos medios que la organización considere adecuados. Barber lo define como un proceso cuyo objetivo es buscar e identificar aquellos candidatos valiosos para la organización y retenerlos el tiempo necesario.

Selección.- La selección de personal abarca desde el análisis de los expedientes recibidos de los aspirantes, hasta que se encuentra el candidato idóneo para el cargo y se integra el expediente con la documentación correspondiente.

Suboficiales.- Personal de la Policía Nacional de Perú egresado de las Escuelas de Formación Profesional Policial.

Suboficiales de Servicios.- Egresados de Institutos Superiores Tecnológicos, asimilados a la Policía Nacional de Perú, de acuerdo a la convocatoria.

1.5 Marco Legal

- **Constitución Política de Perú del año 1993**

En su artículo 166 establece la finalidad fundamental de la Policía Nacional de Perú y en el artículo 168 establece que las leyes y los reglamentos determinan la organización, funciones, especialidades, preparación y el empleo, así como norman la disciplina de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional.

- Leyes N°28652, 28927, 29142, 29289, 29456, y 29626 Leyes de Presupuesto de los años 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011 respectivamente.
- Decreto Legislativo N°1267 del 16DIC16 Ley de la Policía Nacional de Perú.
- Art. 25 El personal de la Policía Nacional de Perú, está integrado por Oficiales de Armas, Oficiales de Servicios, Suboficiales de Armas y Suboficiales de Servicios, Cadetes y alumnos de las Escuelas de Formación Profesional Policial.
- Art. 26 La carrera policial se basa en un conjunto de principios, normas, procesos y condiciones que permiten al personal de la Policía Nacional de Perú, acceder de manera sucesiva a cada grado, ocupar cargos, obtener grados académicos y títulos correspondientes y además de reconocimientos.

- **Disposiciones Complementarias finales**

Quinta.- Personal de Servicios

Los procesos de asimilación de personal profesional y técnicos en la Policía Nacional de Perú, están destinados prioritariamente, a cubrir las

necesidades institucionales en materia del sistema criminalístico policial (profesionales y técnicos para la atención pericial, investigación científica y dinámica del delito en la sociedad), así como profesionales en salud y abogados.

Las categorías para Oficiales y Suboficiales de Servicios, son cubiertas por personal profesional y técnico egresado de las universidades e institutos superiores respectivamente. Su admisión, asimilación, administración y funciones son establecidas en el reglamento respectivo.

- Decreto Legislativo N°1149 del 10DIC12 Ley de la Carrera y Situación de Personal de la PNP.

Art. 19 La Asimilación es el período en el que permanece el personal profesional y técnico que se incorpora a la Policía Nacional de Perú, hasta la obtención de la efectividad en el grado.

1) Son requisitos para la Asimilación los siguientes:

- Para Oficial de Servicios: título universitario registrado en la Asamblea Nacional de Rectores y colegiado, según corresponda, con dos (02) años de experiencia profesional, en cuyo caso es asimilado con el grado de Capitán. El profesional con segunda especialidad registrada en la Asamblea Nacional de Rectores, es asimilado con el grado de Mayor.
- 2) El proceso de Asimilación está a cargo de la Dirección Ejecutiva de Educación y Doctrina. Los demás requisitos para la asimilación son establecidos en el reglamento de la presente norma.
- Decreto Legislativo N°1318 que regula la formación profesional de la Policía Nacional de Perú.

Art. 28 Disposición Quinta

Del personal de servicios

Los procesos de asimilación del personal profesional y técnicos en la Policía Nacional de Perú, están destinados prioritariamente, a cubrir las necesidades institucionales en materia del sistema de criminalística policial (profesionales y técnicos para la atención pericial, investigación científica y dinámica del delito en la sociedad, así como profesionales en salud y abogados).

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. Planteamiento del Problema

2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

En los primeros años de inicio del tercer milenio, el enfoque del Desarrollo Organizacional (DO), continúa en vigencia en la Teoría General de la Administración, este enfoque nació en los años sesenta debido al intenso cambio ocurrido en el mundo y a la incapacidad de las estructuras convencionales para adecuarse a las nuevas circunstancias.

El Desarrollo Organizacional se origina en la teoría del comportamiento y en los investigadores que, al declinar la teoría de las relaciones humanas, se dedicaron a los estudios de dinámica de grupos y modificación del comportamiento grupal. En poco tiempo el Desarrollo Organizacional fue ampliando su área de actuación hasta que, al estudiar la organización como un todo, asumió el enfoque sistémico. En este punto, ganó espacio en la teoría administrativa.

El Desarrollo Organizacional presenta un concepto dinámico de organización, cultura organizacional y cambio organizacional, dentro de supuestos bastante avanzados para nuestra práctica administrativa.

De otro lado, la innovación es un activo intangible que no se puede comprar, no se puede alquilar, ni siquiera ocupa un lugar en el espacio, máquinas, herramientas, sistemas, documentos, nada de ello genera innovación. En la era de la globalización, la competitividad, no es de las naciones, sino de las empresas, la efectividad de cualquier organización depende, en última instancia, del nivel de rendimiento de su gente (Benjamín Schneider – experto en productividad). Por lo tanto, al iniciar este estudio, creemos importante reafirmar que, el activo más importante de las organizaciones, es su capital humano, por ello, es importante el estudio de la

Administración de los Recursos Humanos, el reclutamiento, la selección, capacitación, motivación, su promoción y bienestar.

La Policía Nacional de Perú, no es ajena a este principio, dado que por su contexto funcional, su capital humano, constituye su plataforma de proyección a la sociedad, es decir, que depende en gran medida, de este factor y de su efectividad y/o productividad, para poder cumplir a cabalidad la misión encomendada por el Estado: **“brindar protección al ciudadano y cautelar su propiedad, garantizando el normal desarrollo de sus actividades”**.

Algo que debe tenerse en cuenta cuando se aborda el tema de la misión policial es, que en el contexto de la Policía Nacional de Perú, para cumplir con las funciones constitucionales, la Institución misiona sus funciones a través de sus órganos de línea u órganos ejecutivo – operativos, los que cuentan con personal formado en las Escuelas, pero también con personal profesional y técnico que se asimila por la especialidad y habilidad técnica que posee. Por otro lado, como no puede ser de otro modo, hay labores de: administrativo, control y legal al Comando, de salud y bienestar que la PNP prevé para el Personal Policial para cuando éstos ven comprometida y limitada su participación en el ejercicio de la función propia, para lo cual tenemos al personal que labora en el servicio médico institucional, que accede a la PNP mediante proceso llamados de admisión, más conocidos como de reclutamiento y selección en el ámbito administrativo general.

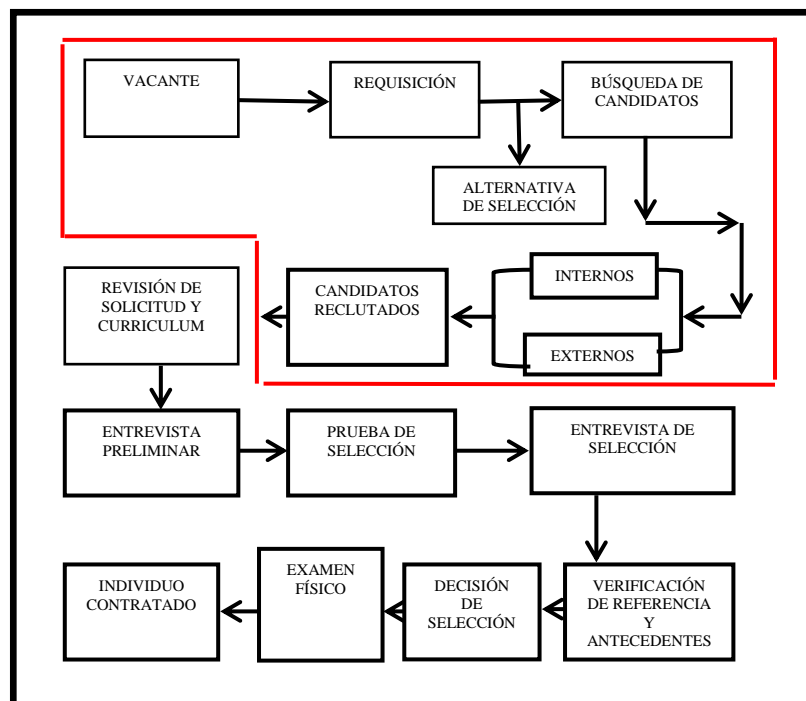
El proceso de gestión del potencial humano, es considerado en todas las instituciones, un proceso clave e indispensable para el éxito de la organización; así se dice que el activo más importante de toda empresa es el potencial humano, ya que éste administrado acertadamente puede ser el soporte fundamental que pueda conducir al logro de las metas propuestas y por lo tanto justificar la existencia de una actividad o empresa determinada.

La Policía Nacional de Perú realiza procesos regulares de reclutamiento y selección, mediante el Concurso de Admisión, de conformidad al Reglamento de Proceso de Admisión a las Escuelas de Formación de la PNP, aprobado

mediante RM N°0328-2009-IN/PNP de 11MAY2009, con la finalidad de establecer criterios cuya capacidad física, psíquica, intelectual y aptitud vocacional acredite la idoneidad para la formación de un futuro Oficial y Suboficial de la Policía Nacional de Perú.

Cuadro N°1

Proceso de Reclutamiento y Selección



Actualmente la Oficina Central de Admisión de la DIREDD PNP, está a cargo de un Coronel PNP y depende directamente del Director de Educación y Doctrina Policial, que preside la Comisión para la formulación del prospecto de admisión, así como la Directiva Anual de Admisión. De la misma forma, las Oficinas de Admisión de las Escuelas de Formación PNP, son órganos de carácter permanente, considerados dentro de la estructura orgánica de cada Escuela de Formación (Oficiales y Suboficiales) y dependen técnico-normativamente de la Oficina Central de Admisión – OCA. El ingreso a las Escuelas de Formación PNP, se realiza bajo concurso de méritos, de acuerdo a las vacantes establecidas por resolución directoral por la Dirección General de la Policía Nacional de Perú, a propuesta de la Dirección de Educación, conforme al presupuesto correspondiente.

No obstante ello, no debemos perder de vista un detalle muy relevante para el cumplimiento de la misión de la organización, es decir, lo referido a la operativización de las funciones policiales que materializadas por el Personal Policial de Formación Institucional; pero dichas funciones no sólo dependen de éstos, son respaldadas o secundadas por otro tipo de personal muy capaz, que no siendo su labor operativa específicamente, se valora porque constituye un soporte muy importante. Entre este personal se encuentran Profesionales y Especialistas de diferentes carreras superiores y técnicas formados de diferentes casas superiores de estudios, que son acogidos por la Policía Nacional de Perú en un concurso público de admisión, que conducía la Dirección de Recursos Humanos de la PNP.

Precisamente, la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos de la Policía Nacional de Perú - DIREJEPER PNP, tiene responsabilidades relacionadas con la administración de personal, cuya excelencia se verá reflejada en la confianza y satisfacción de la sociedad en general, en consecuencia, acorde con las políticas de Estado sobre la reforma y modernización de la administración pública y el cumplimiento de la Transparencia en todos sus actos de gestión, requiere evaluar su problemática y plantear las soluciones.

De otro lado, la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos de la PNP, tiene la obligación de administrar los movimientos de personal, altas, bajas, licencias, nombramientos, beneficios, procedimientos disciplinarios, administración de legajos, control de los recursos humanos, incentivos y desarrollo del potencial humano, que en síntesis tienen relación directa con el proyecto de carrera profesional de cada efectivo policial y dentro de dicho proyecto están considerados los méritos, deméritos, procesos de ascenso, los cuales siempre tienen cuestionamientos, de que dicha información, no es objetiva y transparente; en consecuencia urge desarrollar una alternativa de solución donde el usuario lleve consigo toda la información de su carrera profesional y ello en la actualidad es posible apelando a los avances de la tecnología.

De acuerdo a lo indicado por Ulrich los procesos de recursos humanos sean estos orientados a diseños estratégicos u operativos tienen que estar basados en la gente para lograr su compromiso, en tal sentido, la DIREJEPER PNP es el organismo obligado a convertirse en el “padre de los empleados”, para ello tiene que escuchar y responder a las necesidades de los integrantes policiales, para que se sientan satisfechos en la función que desempeñan, ello obliga a diseñar las competencias organizacionales y personales.

Cuadro N°2 Personal PNP

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS			UNIDAD DE PROCESOS ESPECIALES				
CUADRO NUMÉRICO DE PERSONAL PNP CON INDICACIÓN DE LA SITUACIÓN POLICIAL							
CATEGORÍA/SITUACIÓN	ACTIVIDAD	DISPONIBILIDAD	RETIRO		TOTAL	FALLECIDO	TOTAL
			CON PENSIÓN	SIN PENSIÓN			
OFICIALES POLICÍAS	8021	42	3818	5233	9051	3009	20123
OFICIALES DE SERVICIOS	2778	24	1195	2646	3841	685	7328
STATUS DE OFICIAL	69	0	83	96	179	79	327
SUBOFICIALES	86565	262	20841	33592	54433	21194	162454
SUBOFICIALES DE SERVICIOS	4568	90	2087	8026	10113	2493	17264
PERSONAL CIVIL	2472	2	671	5277	5948	693	9115
TOTAL	104473	420	28695	54870	83565	28153	216611
FUENTE BASE DE DATOS DIRREHUM AL 28JUL2011 (19 38 05)	NPR/NR						

Nótese que se resalta en el “Cuadro N° 2”, tres cifras en fondo rojo; la de Oficiales de Servicios, con 7,328 efectivos, la de Suboficiales de Servicios con 17,264 efectivos y la de Personal Civil 9,115. En todos los casos, se trata de personal captado de concursos para desempeñar funciones afines a su ocupación, profesional o habilidad técnica, que permiten que el personal nato de formación institucional desarrolle la suya. Se trata de personal de apoyo: como Personal de Criminalística, Ingenieros, Arquitectos, Mecánicos, Abogados, Contadores, Economistas, Personal de Salud, así como Licenciados en Educación, Educación Física, Enfermeros, etc. que constituye el soporte técnico de la organización.

En la Policía Nacional de Perú, se aplica el proceso de reclutamiento mediante un enfoque institucional de postura proactiva ya que obedece a un planeamiento estratégico de personal basado en la relación de entradas y salidas de personal. Estos procesos se dan con una frecuencia anual, pero sólo para el reclutamiento de los efectivos que cumplirán la función esencial de la institución: orden y seguridad, tanto para Oficiales como para Suboficiales; no así para profesionales, técnicos, Suboficiales de Servicios, cuyos procesos se hacen sólo cuando resulta necesario y se encuentra aprobado su financiamiento en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público. Las fechas de los procesos de reclutamiento y selección coinciden con las fechas en que se producen los retiros o ceses de personal de ambas categorías, de ahí que se considere que el proceso de reclutamiento responde a la demanda de RRHH, que en este caso, siempre ha sido más alta que la oferta, por lo menos así lo ha sido en los últimos veintinueve años.

A pesar que la doctrina de Administración de Potencial Humano nos ilustra que el reclutamiento es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de atraer candidatos que ostenten las competencias necesarias; en la Policía Nacional de Perú, los procesos o concursos de admisión a las Escuelas de Oficiales y Suboficiales, que reclutan precisamente al personal que cumple la función principal en la organización, lo hace la Dirección de Educación y Doctrina Policial, Unidad que no administra el potencial humano en la PNP.

El hecho de que lo haga – el proceso – no es un problema, el problema es que las funciones que tiene son distintas a las que desarrolla Potencial Humano y por ende, no tiene forma de saber qué competencias son las que se buscan o cuáles son las que requiere la Policía Nacional de Perú, tarea que debe desarrollar la DIREJEPER PNP.

Los procesos de reclutamiento de Profesionales y Técnicos para labores de apoyo – no de la misión principal de orden y seguridad de la PNP – sí son dirigidas por la Unidad de Potencial Humano PNP; es decir, la DIREJEPER PNP.

La doctrina de Potencial Humano señala que es preciso que se elabore el protocolo de convocatoria durante el reclutamiento en la etapa número tres: tarea que debe efectuar la Unidad Ejecutiva de Recursos Humanos de la Policía Nacional de Perú – DIREJEPER y no la Dirección de Educación y Doctrina Policial DIREDUD, por estrictas razones de función y doctrina.

Lo que viene ocurriendo es que ésta última (DIREDUD) para los efectos de llevar adelante el proceso, pide “información numérica” de las “necesidades de personal” y no de las competencias que resulta ser lo relevante, menos aún el catálogo de competencias personales. A su vez, Recursos Humanos le entrega dichos datos, “asumiendo o convencida que no es su función el reclutamiento” y deja de cumplir una actividad muy importante por lo articulada que debe estar el proceso mismo con el proceso de identificación de competencias y otros aspectos.

La fuente externa es la única para atraer los candidatos para las Escuelas de Formación de Suboficiales; en cambio, para los candidatos a las Escuelas de Oficiales, las fuentes pueden ser externas e internas, puesto que los alumnos de las escuelas de Suboficiales e incluso los Suboficiales que son parte de la fuente interna, pueden acceder al igual que los civiles, previo concurso a esta Escuela. La difusión del proceso usa medios diversificados como internet a través de la página web, propaganda en las diferentes dependencias policiales en periódicos murales, publicaciones periodísticas, radiales y televisivas, además de fomentar en el público interno, para que los hijos de la PNP puedan acceder también a las Escuelas.

En el caso de Procesos de Reclutamiento de (1) Profesionales, (2) Técnicos (Suboficiales de Servicios), las fuentes de atracción de candidatos también se dan de las dos formas. Externas e internas para el primer caso (de profesionales) y sólo externa para Técnicos (Suboficiales de Servicios). Es decir, para los casos en que el personal de suboficiales pretende acceder a la categoría de Profesional de Servicios, puede hacerlo postulando a las vacantes, al igual que los profesionales civiles y en las mismas condiciones; la

ventaja para la organización es que se aprovecha la inversión institucional, aumenta su motivación y compromiso. La desventaja es que se produce una vacante para Suboficial que debe cubrirse. Cuando se produce que un Suboficial accede, ya sea a la escuela de Oficiales o a una vacante como profesional, se dice que se produce un ascenso.

El Sistema de Selección en la Policía Nacional de Perú, no está a cargo íntegramente de la Unidad de Recursos Humanos que representa a la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos, en vista que ésta, sólo interviene en algunos casos y en otros sólo en las siguientes circunstancias: a) Cuando se trata de Seleccionar a postulantes para las Escuelas de Formación entre éstas las de Oficiales y Suboficiales.- en este caso la participación de la URH es sólo de coordinación por si surgiera alguna necesidad.

La Dirección de Educación y Doctrina Policial que dirige plenamente el proceso de selección cumple en conducir la etapa de revisión de currículum vitae, entrevistas y evaluaciones de ciertas competencias, mientras que otras las terceriza (prueba de conocimientos).

El método usado en este paso es el de predictores múltiples de no compensación con punto de corte. b) Cuando se trata de seleccionar a Profesionales.

En este caso la participación de la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos PNP es INTEGRAL, ya que conduce y dirige plenamente el proceso de selección cumpliendo la etapa de revisión de currículum vitae, entrevistas y evaluaciones de todas las competencias construyendo sus propios predictores.

Los predictores usados en estos casos son múltiples de no compensación, puesto que la evaluación tiene carácter eliminatorio.

También, se caracterizan por ser de punto de corte, ya que los postulantes deben ir superando niveles mínimos de puntuación en todas las pruebas a las

que son sometidos, siendo el caso, que de no alcanzar una puntuación mínima exigida en alguna prueba de selección, esto elimina al candidato.

Finalmente, c) Cuando se trata de Reclutar a Técnicos (Suboficiales de Servicios). En este caso, la participación de la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos PNP también es ÍNTEGRA, ya que conduce y dirige plenamente el proceso de reclutamiento determinando numéricamente la necesidad y la especialidad de Técnicos y Suboficiales de Servicios, como por ejemplo, el número de choferes, mecánicos, electricistas, músicos, etc., No tomando en cuenta qué capacidades son las que requiere la organización sino sólo el número de vacantes por cubrir como aspecto más relevante.

La Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos, a través de la División de Altas, Bajas y Licencias, para los efectos de llevar adelante el proceso de selección debería seguir escrupulosamente las siguientes etapas:

Etapa 1.- Llenado de solicitudes de empleo.

La Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos PNP en esta etapa deberá cuantificar el número de las solicitudes personales de cada candidato a la par de darle una revisión inicial a los documentos, a fin de determinar qué postulantes están lejos de las especificaciones requeridas.

Etapa 2.- Recepción y revisión de Curriculum Vitae.

La segunda etapa del presente proceso debe comprender la revisión de los CV (expedientes) de los concursantes, procurando establecer la veracidad de documentos como actas de nacimiento, certificados y otros, así como los antecedentes y otros aspectos relevantes en el proceso que han sido debidamente anunciados en la convocatoria.

El presente aspecto cualitativo debe ser muy riguroso, con la finalidad de establecer la pertinencia de la documentación. En el caso de procesos para captar profesionales y técnicos según corresponda, se debe incidir en los datos personales declarados, la colegiatura profesional, la validez y existencia de títulos y grados, su autenticidad, etc.

Etapa 3.- Entrevista Preliminar.

Como señala la teoría, es preciso tener una primera impresión del postulante para saber cómo se desenvuelve. Ésta práctica era común en una de las ex-Instituciones Policiales, que debería rescatarse y que justamente se denominaba “entrevista inicial”, de ahí que se proponga que exista una entrevista “preliminar” (por el momento).

Por el objeto de las entrevistas y de acuerdo a qué tipo de selección se haga, debería adoptarse la de “evacuación” para cuando se seleccione a postulantes que pretenden ser promocionados, de “selección” para los que se pretenden escoger.

En cuanto a la modalidad, debería adoptarse una entrevista mixta que tenga algo de estructurado y algo de no estructurado. Por el grado de tensión debería ser “normales”, por las personas que intervienen deberían ser “de panel” lo que permite que haya consenso respecto de la apreciación a tomar, a diferencia de cuando las entrevistas son individuales en que uno sólo aprecia y opina.

Etapa 4.- Pruebas de Competencias.

La particularidad de la aplicación de predictores múltiples con punto de corte garantiza que sólo los que destacan sigan con posibilidades de ser seleccionados a medida que pasan cada evaluación.

Un aspecto muy relevante que modernizaría el proceso de selección sería el de estructurar cada uno de los predictores e incluso las entrevistas en función de las competencias personales definidas en el proceso de reclutamiento.

Ciertamente, el orden de las pruebas tiene un propósito. Se evalúa primero el aspecto sicosomático para descartar y sacar del proceso a todos aquellos que tienen algún mal congénito o una enfermedad insalvable y con la cual no podría permanecer ni desarrollar las exigencias de la carrera. Luego se evalúan

las habilidades y actitudes a través de pruebas de campo. Esfuerzo físico y evaluación de vocación y actitudes.

Antes de rendir la última prueba hay una entrevista de cultura general o entrevista general (que debería ser la última), cerrando con la prueba de conocimientos. Ésta última, al margen de que actualmente se hace de modo transparente tercerizando la prueba de conocimientos, debería hacerse por la misma organización por una cuestión de imagen.

Etapa 5.- Entrevistas a Profundidad.

Después de las pruebas anteriores, debe prevalecer la discrecionalidad de la organización, para que con ésta última entrevista se determine – confirmando el rendimiento y calificaciones anteriores – el ingreso de postulantes, sin que ello signifique que se use esta evaluación para desacreditar los rendimientos alcanzados.

En esta etapa previa, se deberá preparar a los entrevistadores así como la programación, preparación de ambientes, citación de candidatos, conocimiento del puesto a cubrir, del perfil, etc.

En la etapa central, se deberá cumplir con la apertura consistente en la recepción que comprende: la generación del clima necesario y comunicación de normas; seguido del núcleo que comprende el intercambio de información y torre de datos y cierre que incluye preparación de cierre y despedida.

Finalmente, la etapa posterior que es cumplir con la ficha de evaluación y redacción del informe.

Etapa 6.- Revisión y Confirmación de Antecedentes y Referencias.

En esta etapa se deberá verificar nuevamente la documentación presentada por los postulantes, con el fin de establecer la autenticidad de los certificados, títulos, grados, etc.

En cuanto al Examen Médico.

Como quiera que ésta evaluación ya está incluida en la parte de “prueba de competencias”, quedará de lado la presente etapa.

Etapa 7.- Contratación de Seleccionados.

La Contratación de la que se habla en la doctrina de administración de potencial humano, se consolida en el seno de la PNP, mediante una resolución que está sujeta al régimen de la Ley 27444, Ley de Procedimiento Administrativo General.

La Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos PNP DIREJEPER, a través de la División de Altas, Bajas y Licencias debe ser la encargada de dirigir el proceso, adoptando las etapas descritas y previo análisis y determinación de los aspectos enunciados líneas arriba. Los costos deben ser presupuestados por el Estado y los que se pueden costear al candidato, deben recaudarse para la autofinanciación, a fin de que no representen “nuevos gastos o presupuestos adicionales”.

Medir la selección implica tomar en cuenta los siguientes indicadores: secuencia de predictores, pertinencia de predictores, calidad de proceso, transparencia, equidad, puntualidad, comunicación oportuna, costo beneficio, resultados.

2.1.2 Definición del Problema Principal y Específicos

2.1.2.1 Problema General

¿Cómo el desarrollo organizacional se relaciona con la captación de Profesionales en la Policía Nacional de Perú?

2.1.2.2 Problemas Específicos

- a) ¿En qué medida el nivel de planeamiento se relaciona con la captación de profesionales en la Policía Nacional de Perú?
- b) ¿En qué medida el nivel de organización se relaciona con la captación de profesionales en la Policía Nacional de Perú?
- c) ¿En qué medida la capacidad de toma de decisiones se relaciona con la captación de profesionales en la Policía Nacional de Perú?

2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación

2.2.1 Finalidad

La presente investigación tiene por finalidad realizar un diagnóstico de un aspecto de la problemática funcional policial, un estudio sistemático del enfoque del desarrollo organizacional relacionado con la captación de profesionales para la Policía Nacional de Perú, considerando las posibilidades y limitaciones legales y presupuestal que le impone para tal efecto la normatividad estatal.

2.2.2 Objetivo General y Específicos

2.2.2.1 Objetivo General:

Determinar la relación que existe en el desarrollo organizacional y la captación de Profesionales en la Policía Nacional de Perú.

2.2.2.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar la relación que existe entre el nivel de planeamiento y la captación de Profesionales en la Policía Nacional de Perú.
- b) Determinar la relación que existe entre el nivel de organización con la captación de Profesionales en la Policía Nacional de Perú.
- c) Determinar la relación que existe entre la capacidad de toma de decisiones con la captación de Profesionales en la Policía Nacional de Perú.

2.2.3 Delimitación de la Investigación

La presente investigación con fines metodológicos tiene delimitados los siguientes aspectos:

a) Delimitación Espacial

La investigación se desarrolló en las instalaciones de la Policía Nacional de Perú en Lima.

b) Delimitación temporal

El período que abarcó el presente estudio fue de enero a diciembre del año 2017.

c) Delimitación social

Se trabajó a nivel de los efectivos de la Policía Nacional de Perú en Lima.

2.2.4 Justificación e Importancia del Estudio

El desarrollo de la investigación responde al interés profesional de conocer ¿Cómo el desarrollo organizacional se relaciona con la captación de Profesionales para la Policía Nacional de Perú en Lima?

Se espera que el desarrollo de la presente investigación contribuya a determinar, la relación que existe entre el desarrollo organizacional y la captación de Profesionales en la Policía Nacional de Lima, analizando las posibilidades y limitaciones del marco legal y presupuestal que establece el Estado, proponiendo acciones de Comando adecuadas para mejorar la captación de recursos profesionales para la PNP.

2.3 Hipótesis y Variables

2.3.1 Supuestos teóricos

Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo de cambio planeado que involucra a la empresa como una totalidad.

El desarrollo organizacional es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de *solución de problemas* y de renovación de una organización, en particular, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa, con ayuda de un agente de *cambio o catalizador* o mediante el uso de la teoría y de la tecnología pertinentes de acuerdo con la ciencia del *comportamiento organizacional*. En la esencia del Desarrollo Organizacional están los aspectos de revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las empresas mediante los recursos técnicos y humanos.

Captación de Recursos Humanos

Captación de Profesionales en la Policía Nacional de Perú.- Se refiere al proceso de reclutamiento y selección de profesionales para labores de asesoramiento y apoyo en áreas de administración pública tales como presupuesto, contabilidad, finanzas públicas, economía, ingeniería, sociología, educación, estadística, profesionales de la salud, profesionales para la función criminalística y asesoramiento legal y funciones de bienestar de captación de personal o reclutamiento.

El citado proceso de captación de personal o reclutamiento, fase 3 de la Doctrina de Potencial Humano de Administración de Recursos Humanos, es dirigida por la DIREJEPER PNP y se realiza por concurso de méritos, mediante Proceso de Admisión.

2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas

2.3.2.1 Hipótesis Principal

El desarrollo organizacional se relaciona significativamente con la captación de profesionales en la Policía Nacional de Perú.

2.3.2.2 Hipótesis Específicas

- 1) El nivel de planeamiento se relaciona significativamente con la captación de Profesionales en la Policía Nacional de Perú.
- 2) El Nivel de organización se relaciona significativamente con la captación de profesionales en la Policía Nacional de Perú.
- 3) El nivel de capacidad de toma de decisiones se relaciona significativamente con la captación de profesionales en la Policía Nacional de Perú.

2.3.3 Variables e Indicadores

2.3.3.1 Clasificación de variables

- a. Desarrollo organizacional (variable independiente).
- b. Captación de profesionales (variable dependiente).

Cuadro N°3

Variables e Indicadores

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escalas de medición
Independiente Desarrollo Organizacional	Es un esfuerzo (1) planificado, (2) de toda organización y (3) administrado desde la alta gerencia, para (4) aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de (5) intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican conocimientos de las ciencias del comportamiento. Beckhard, Richard (1969) Organization Development: Strategies and Models. Pág. 9.	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento • Organización de recursos • Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Planeamiento • Nivel de Organización de Recursos • Capacidad de la Toma de Decisiones 	Escala de Likert: Alta (1) Medio (2) Baja (3)
Dependiente La captación de profesionales en la Policía Nacional de Perú en Lima	Es el proceso de reclutamiento y selección de profesionales para labores de asesoramiento y apoyo en áreas de administración pública, profesionales de salud para la atención del personal PNP y familiares, profesionales, para la función criminalística y asesoramiento legal y de bienestar.	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección de postulantes • Competencias y habilidades profesionales • Evaluación de aptitud física y de competencia profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de admisión • Perfil del profesional • Evaluación Física y al rendimiento profesional 	Escala de Likert: Totalmente en Desacuerdo (1) En Desacuerdo (2) Indiferente (3) De Acuerdo (4) Totalmente de Acuerdo (5)

CAPÍTULO III

MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1 Población y Muestra

Población

Según Valero, define a la población como el conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos, que representan características comunes afines, también se le define como cualquier conjunto de individuos o de objetos que poseen alguna característica común, susceptible de observación y sobre la cual se generalizan las conclusiones de la investigación.

En el caso de la presente investigación, la población está definida por los 2,778 Oficiales de Servicios en situación de actividad que como profesionales fueron seleccionados e incorporados a la PNP a través de un proceso de admisión.

Muestra

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula, la cual se aplica para el caso de poblaciones finitas menores a 100,000, representada por el siguiente estadístico:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

donde:

- p : probabilidad de éxito representada por el 50% (0.5) encuesta
(Se asume p = 50%)
- q : Proporción de fracaso (Se asume 1-p = 50%)
- d : Margen de error 5% seleccionado por el investigador
- N : Población (2,778)
- n= Tamaño de la muestra
- Z= Distribución Estándar

n = 338 personas

El muestreo fue de tipo probabilístico no intencional y asciende a 338 oficiales.

3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación

3.2.1 Tipo

El tipo fue el Aplicado.

3.2.2 Nivel

El nivel fue descriptivo.

3.2.3 Método y Diseño

3.2.3.1 Método

En la presente investigación utilizamos el Descriptivo Correlacional.

3.2.3.2 Diseño

Se tomó una muestra en la cual:

$$M = O_{x_1} r O_{y_1}$$

Donde:

M = Muestra.

O = Observación.

r = Índice de correlación de las variables.

Y₁ = Captación de profesionales.

X₁ = Desarrollo organizacional.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.

Instrumentos

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomó a la muestra señalada.

Se elaboró un cuestionario con 20 preguntas cerradas, en los cuales se les solicitó la opinión a las personas seleccionadas al azar, quienes los desarrollan, y hacen aportes y sugerencias que estiman convenientes.

Las preguntas se formularon teniendo en cuenta los indicadores encontrados en el cuadro de la definición operacional de variables.

3.4 Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de la información, se utilizó la creación de la base de datos, cuadros y gráficos estadísticos, se utilizó el programa Excel. En cuanto al procesamiento de información se realizó con el programa estadístico IBM SPSS PASW 24.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó la prueba conocida como CORRELACIÓN DE SPEARMAN.

Instrumento de análisis

Se utilizó un cuestionario estructurado dirigido a los 338 oficiales de la Policía Nacional de Perú.

Confiabilidad del Instrumento

La fiabilidad del instrumento dirigido a los 338 oficiales de la Policía Nacional de Perú., es considerada como consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach ($\alpha=0,821$) la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri (2005).

Esta confiabilidad se ha determinado en relación a los 20 ítems centrales de la encuesta, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable.

El cuadro N°4 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

Cuadro N°4

Estadístico de Fiabilidad

Resumen del proceso			
		N	%
Casos	Validados	338	100,0
	Excluidos	0	0
	Total	338	100,0

Resultado Estadístico

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,821	20

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

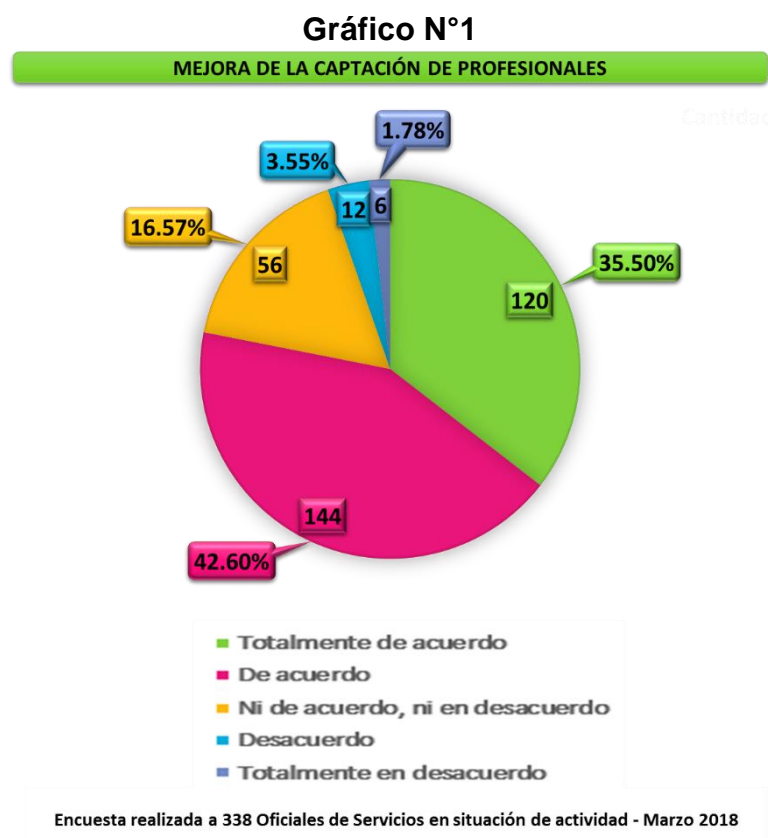
4.1 Presentación de Resultados

A continuación, se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad (Marzo 2018) con el fin de determinar la relación que existe entre el Desarrollo Organizacional y la captación de profesionales para la Policía Nacional de Perú en Lima, con la finalidad de proponer acciones de Comando para su mejoramiento.

Tabla N°1

MEJORA DE LA CAPTACIÓN DE PROFESIONALES		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	120	35.50%
De acuerdo	144	42.60%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	56	16.57%
Desacuerdo	12	3.55%
Totalmente en desacuerdo	6	1.78%
N° de Respuestas	338	100.00%

Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad
- Marzo 2018



La tabla N° 1, indica los resultados de la encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad, de los oficiales encuestados manifiestan respecto a si el nivel de planeamiento de la Dirección Ejecutiva de Personal PNP, contribuirá a mejorar la captación de profesionales para la PNP; 144 oficiales que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 42.60%, 120 oficiales que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 35.50%, 56 oficiales que expresaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, lo que representa el 16.57%, 12 oficiales refieren que están de acuerdo, lo que representa el 3.55%, y 6 oficiales que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 1.78%.

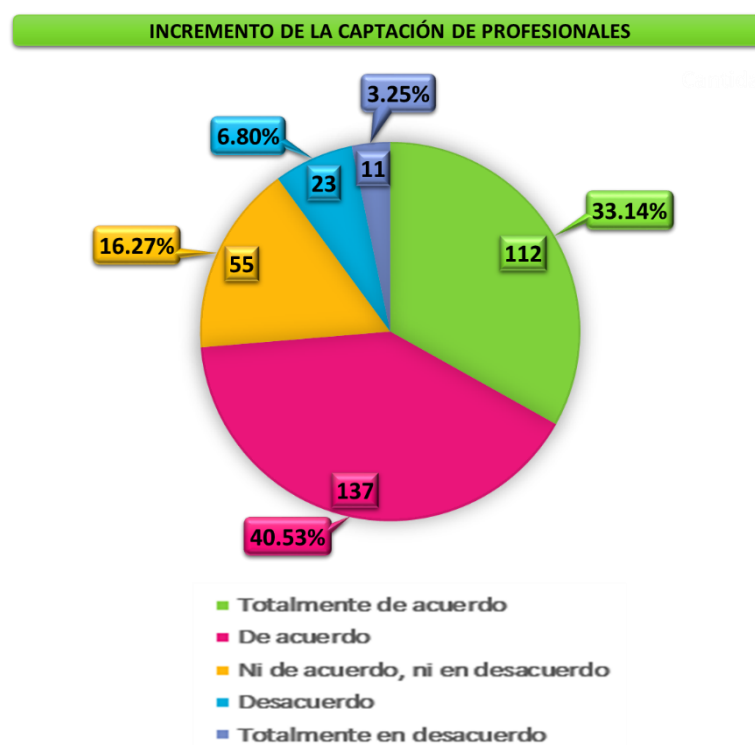
Es decir, el 78.11% está de acuerdo respecto a si el nivel de planeamiento de la Dirección Ejecutiva de Personal PNP, contribuirá a mejorar la captación de profesionales para la PNP.

Tabla N°2

INCREMENTO DE LA CAPTACIÓN DE PROFESIONALES		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	112	33.14%
De acuerdo	137	40.53%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	55	16.27%
Desacuerdo	23	6.80%
Totalmente en desacuerdo	11	3.25%
N° de Respuestas	338	100.00%

Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad
- Marzo 2018

Gráfico N°2



Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad - Marzo 2018

La tabla N° 2, indica los resultados de la encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad, de los oficiales encuestados manifiestan respecto a si el nivel de planeamiento de la Dirección Ejecutiva de Personal PNP, contribuirá a captar mayor cantidad de postulantes profesionales para la PNP; 137 oficiales que se encuentran en acuerdo, lo que representa el 40.53%, 112 oficiales que indicaron que se encuentran totalmente de acuerdo, lo que representa el 33.14%, 55 oficiales que expresaron estar ni de acuerdo, ni en

desacuerdo, lo que representa el 16.27%, 23 oficiales refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 6.80%, y 11 oficiales que indican estar totalmente en desacuerdo, lo que representa el 3.25%.

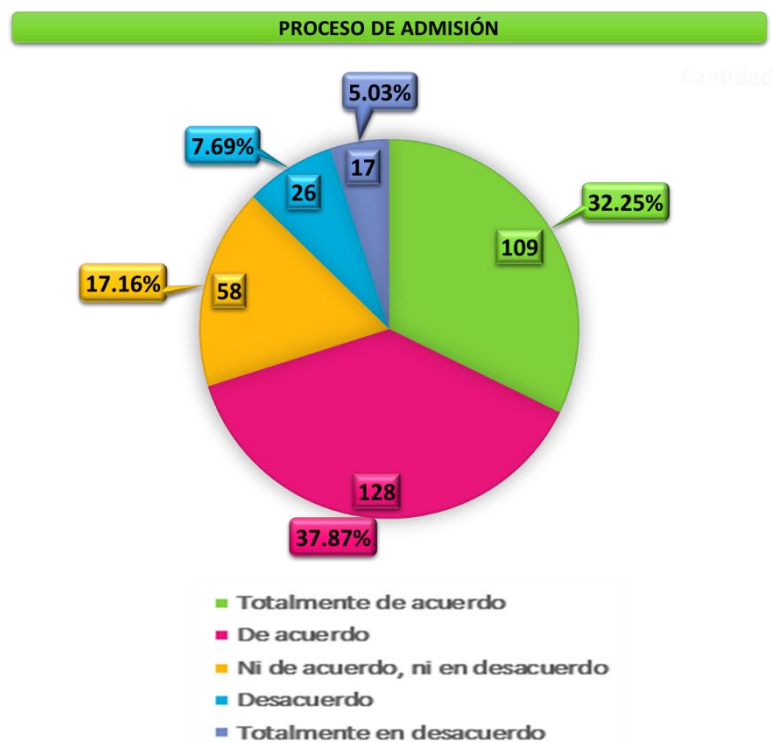
Es decir, el 73.67% está de acuerdo respecto a si el nivel de planeamiento de la Dirección Ejecutiva de Personal PNP, contribuirá a captar mayor cantidad de postulantes profesionales para la PNP.

Tabla N°3

PROCESO DE ADMISIÓN		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	109	32.25%
De acuerdo	128	37.87%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	58	17.16%
Desacuerdo	26	7.69%
Totalmente en desacuerdo	17	5.03%
N° de Respuestas	338	100.00%

Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad
- Marzo 2018

Gráfico N°3



Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad - Marzo 2018

La tabla N° 3, indica los resultados de la encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad, de los oficiales encuestados manifiestan respecto a si el nivel de planeamiento de la Dirección Ejecutiva de Personal PNP, contribuirá a que el proceso de admisión se ejecute en forma ordenada; 128 oficiales que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 37.87%, 109 oficiales que indicaron que se encuentran totalmente de acuerdo, lo que representa el 32.25%, 58 oficiales que expresaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, lo que representa el 17.16%, 26 oficiales refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 7.69%, y 17 oficiales que indican estar totalmente en desacuerdo, lo que representa el 5.03%.

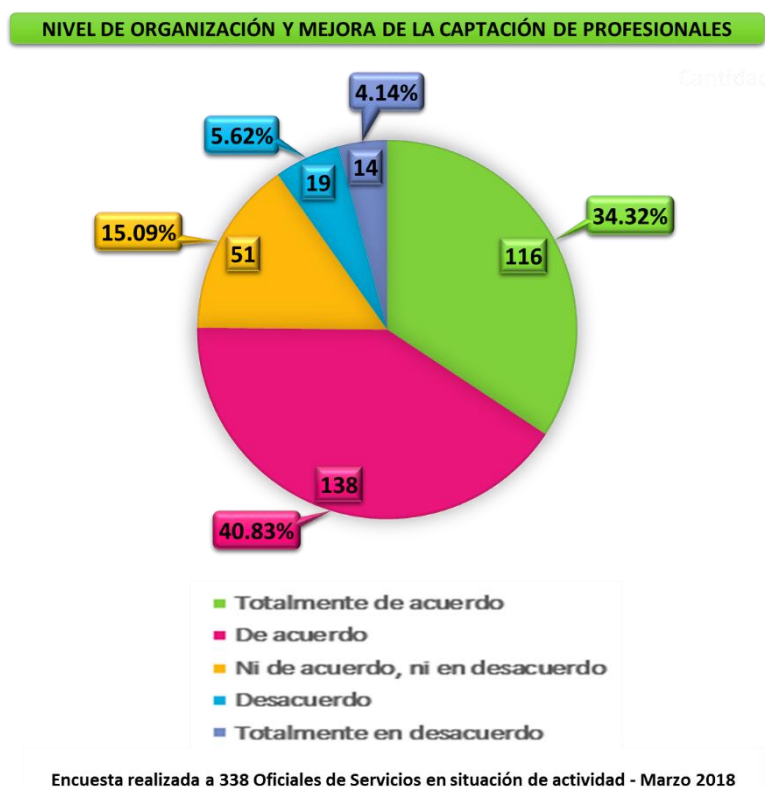
Es decir, el 70.12% está de acuerdo respecto a si el nivel de planeamiento de la Dirección Ejecutiva de Personal PNP, contribuirá a que el proceso de admisión se ejecute en forma ordenada.

Tabla N°4

NIVEL DE ORGANIZACIÓN Y MEJORA DE LA CAPTACIÓN DE PROFESIONALES		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	116	34.32%
De acuerdo	138	40.83%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	51	15.09%
Desacuerdo	19	5.62%
Totalmente en desacuerdo	14	4.14%
N° de Respuestas	338	100.00%

**Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad
- Marzo 2018**

Gráfico N°4



La tabla N° 4, indica los resultados de la encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad, de los oficiales encuestados manifiestan respecto a si el nivel de organización de la Dirección Ejecutiva de Personal PNP, contribuirá a que se mejore la captación de profesionales en la PNP; 138 oficiales que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 40.83%, 116 oficiales que indicaron que se encuentran totalmente de acuerdo, lo que representa el 34.32%, 51 oficiales que expresaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, lo que representa el 15.09%, 19 oficiales refieren que están de desacuerdo, lo que representa el 5.62%, y 14 oficiales que indican estar totalmente en desacuerdo, lo que representa el 4.14%.

Es decir, el 75.15% está de acuerdo respecto a si el nivel de organización de la Dirección Ejecutiva de Personal PNP, contribuirá a que se mejore la captación de profesionales en la PNP.

Tabla N°5

NIVEL DE ORGANIZACIÓN Y ASIGNACIÓN DE CARGOS PROFESIONALES		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	119	35.21%
De acuerdo	127	37.57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	72	21.30%
Desacuerdo	16	4.73%
Totalmente en desacuerdo	4	1.18%
N° de Respuestas	338	100.00%

Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad
- Marzo 2018

Gráfico N°5



Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad - Marzo 2018

La tabla N° 5, indica los resultados de la encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad, de los oficiales encuestados manifiestan respecto a si el nivel de organización, contribuye a la asignación de cargos para los profesionales en la PNP; 127 oficiales que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 37.57%, 119 oficiales que indicaron que se encuentran totalmente de acuerdo, lo que representa el 35.21%, 72 oficiales que expresaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, lo que representa el 21.30%,

16 oficiales refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 4.73%, y 4 oficiales que indican estar totalmente en desacuerdo, lo que representa el 1.18%.

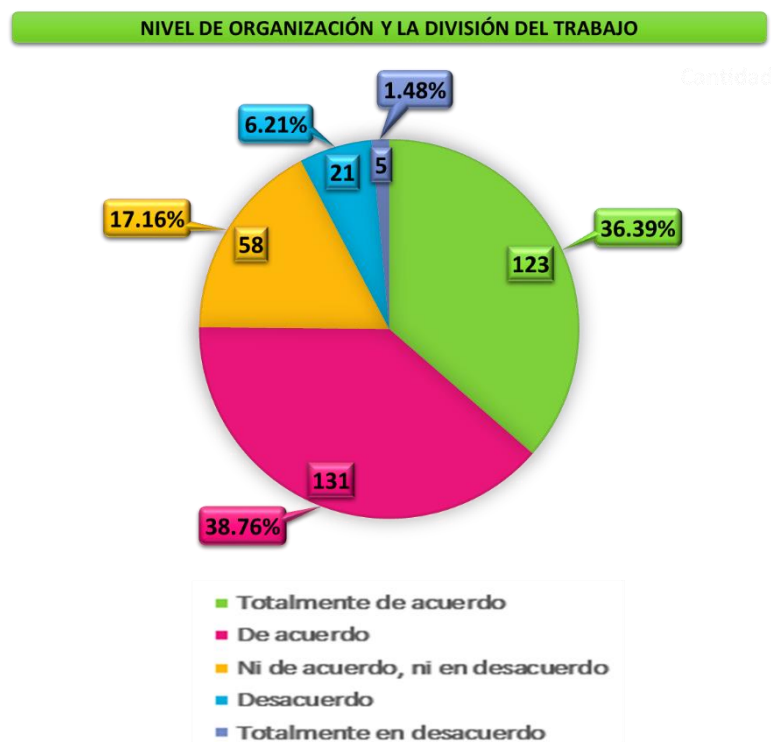
Es decir, el 72.78% está de acuerdo respecto a si el nivel de organización, contribuye a la asignación de cargos para los profesionales en la PNP.

Tabla N°6

NIVEL DE ORGANIZACIÓN Y LA DIVISIÓN DEL TRABAJO		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	123	36.39%
De acuerdo	131	38.76%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	58	17.16%
Desacuerdo	21	6.21%
Totalmente en desacuerdo	5	1.48%
N° de Respuestas	338	100.00%

Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad
- Marzo 2018

Gráfico N°6



Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad - Marzo 2018

La tabla N° 6, indica los resultados de la encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad, de los oficiales encuestados manifiestan respecto a si el nivel de organización, está relacionada con la división del trabajo y con las personas como contribuyentes de las organizaciones; 131 oficiales que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 38.76%, 123 oficiales que indicaron que se encuentran totalmente de acuerdo, lo que representa el 36.39%, 58 oficiales que expresaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, lo que representa el 17.16%, 21 oficiales refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 6.21%, y 5 oficiales que indican estar totalmente en desacuerdo, lo que representa el 1.48%.

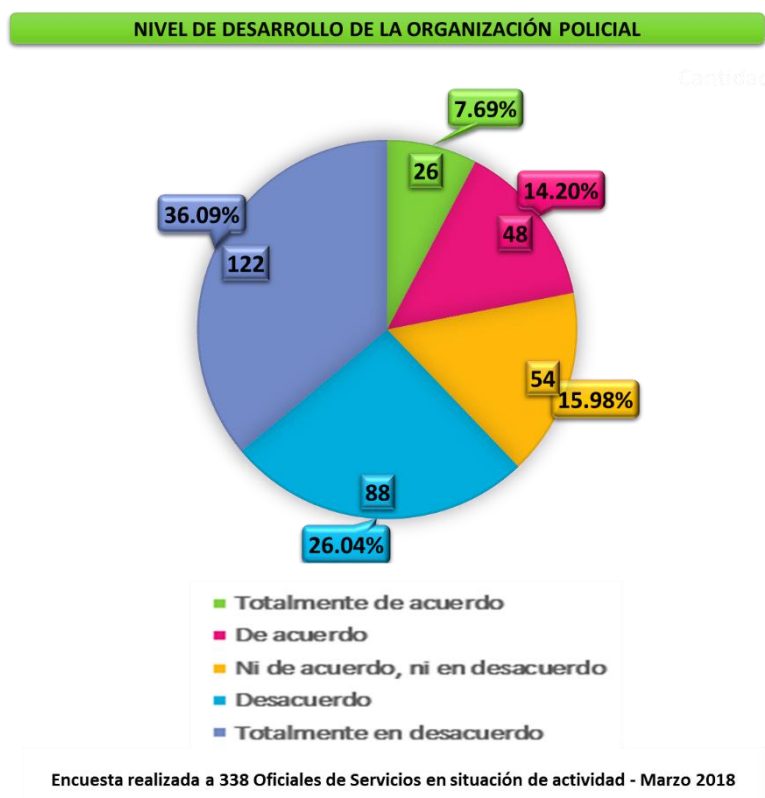
Es decir, el 75.15% está de acuerdo respecto a si el nivel de organización, está relacionada con la división del trabajo y con las personas como contribuyentes de las organizaciones.

Tabla N°7

NIVEL DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN POLICIAL		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	26	7.69%
De acuerdo	48	14.20%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	54	15.98%
Desacuerdo	88	26.04%
Totalmente en desacuerdo	122	36.09%
N° de Respuestas	338	100.00%

**Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad
- Marzo 2018**

Gráfico N°7



La tabla N° 7, indica los resultados de la encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad, de los oficiales encuestados manifiestan respecto a si la organización policial tiene un nivel de desarrollo; 122 oficiales que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 36.09%, 88 oficiales que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 26.04%, 54 oficiales que expresaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, lo que representa el 15.98%, 48 oficiales refieren que están de acuerdo, lo que representa el 14.20% y 26 oficiales que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 7.69%.

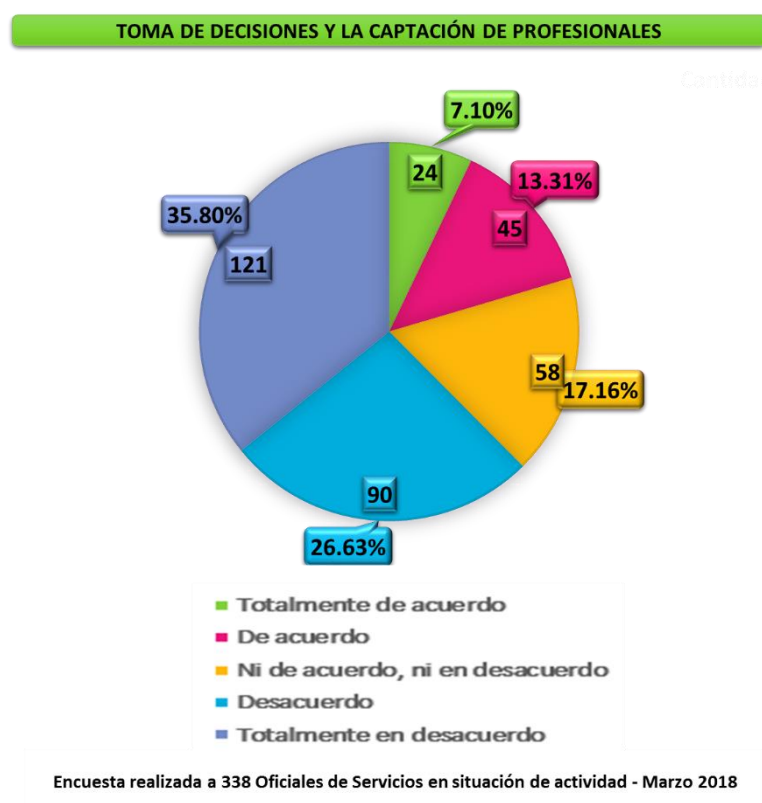
Es decir, el 62.13% está en desacuerdo respecto a si la organización policial tiene un nivel de desarrollo.

Tabla N°8

TOMA DE DECISIONES Y LA CAPTACIÓN DE PROFESIONALES		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	24	7.10%
De acuerdo	45	13.31%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	58	17.16%
Desacuerdo	90	26.63%
Totalmente en desacuerdo	121	35.80%
N° de Respuestas	338	100.00%

Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad
- Marzo 2018

Gráfico N°8



La tabla N° 8, indica los resultados de la encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad, de los oficiales encuestados manifiestan respecto a si la capacidad de toma de decisiones, está relacionada con la captación de profesionales en la PNP; 121 oficiales que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 35.80%, 90 oficiales que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 26.63%, 58

oficiales que expresaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, lo que representa el 17.16%, 45 oficiales refieren que están de acuerdo, lo que representa el 13.31% y 24 oficiales que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 7.10%.

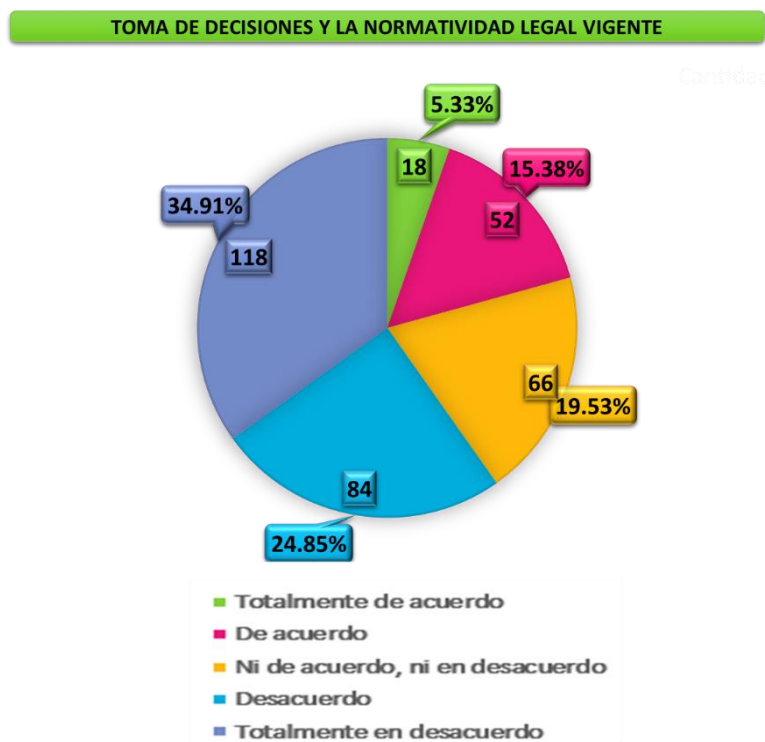
Es decir, el 62.43% está en desacuerdo respecto a si la capacidad de toma de decisiones, está relacionada con la captación de profesionales en la PNP.

Tabla N°9

TOMA DE DECISIONES Y LA NORMATIVIDAD LEGAL VIGENTE		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	5.33%
De acuerdo	52	15.38%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	66	19.53%
Desacuerdo	84	24.85%
Totalmente en desacuerdo	118	34.91%
N° de Respuestas	338	100.00%

Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad
- Marzo 2018

Gráfico N°9



Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad - Marzo 2018

La tabla N° 9, indica los resultados de la encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad, de los oficiales encuestados manifiestan respecto a si la capacidad de toma de decisiones, está relacionada con la normatividad legal vigente en la PNP; 118 oficiales que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 34.91%, 84 oficiales que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 24.85%, 66 oficiales que expresaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, lo que representa el 19.53%, 52 oficiales refieren que están de acuerdo, lo que representa el 15.38% y 18 oficiales que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 5.33%.

Es decir, el 59.76% está en desacuerdo respecto a si la capacidad de toma de decisiones, está relacionada con la normatividad legal vigente en la PNP.

Tabla N°10

TOMA DE DECISIONES Y LA APROBACIÓN DE RECURSOS PRESUPUESTALES		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	31	9.17%
De acuerdo	54	15.98%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	68	20.12%
Desacuerdo	79	23.37%
Totalmente en desacuerdo	106	31.36%
N° de Respuestas	338	100.00%

**Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad
- Marzo 2018**

Gráfico N°10



La tabla N° 10, indica los resultados de la encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad, de los oficiales encuestados manifiestan respecto a si la capacidad de toma de decisiones, está relacionada con la aprobación de recursos presupuestales para la captación de profesionales en la PNP; 106 oficiales que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 31.36%, 79 oficiales que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 23.37%, 68 oficiales que expresaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, lo que representa el 20.12%, 54 oficiales refieren que están de acuerdo, lo que representa el 15.98% y 31 oficiales que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 9.17%.

Es decir, el 54.73% está en desacuerdo respecto a si la capacidad de toma de decisiones, está relacionada con la aprobación de recursos presupuestales para la captación de profesionales en la PNP.

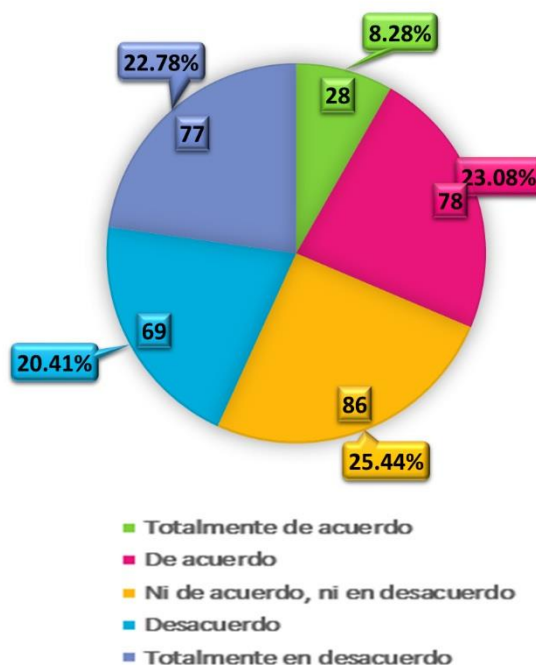
Tabla N°11

PRUEBAS DEL PROCESO DE ADMISIÓN		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	28	8.28%
De acuerdo	78	23.08%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	86	25.44%
Desacuerdo	69	20.41%
Totalmente en desacuerdo	77	22.78%
N° de Respuestas	338	100.00%

Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad
- Marzo 2018

Gráfico N°11

PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO DE ADMISIÓN Y LA CAPTACIÓN DE PROFESIONALES



Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad - Marzo 2018

La tabla N° 11, indica los resultados de la encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad, de los oficiales encuestados manifiestan respecto a si su participación en el proceso de admisión para la captación de profesionales para la PNP, por qué fuente se enteró; 86 oficiales que expresaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, lo que representa el 25.44%, 78 oficiales refieren que están de acuerdo, lo que representa el 23.08%, 77 oficiales que indicaron que se encuentran totalmente en

desacuerdo, lo que representa el 22.78%, 69 oficiales que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 20.41% y 28 oficiales que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 8.28%.

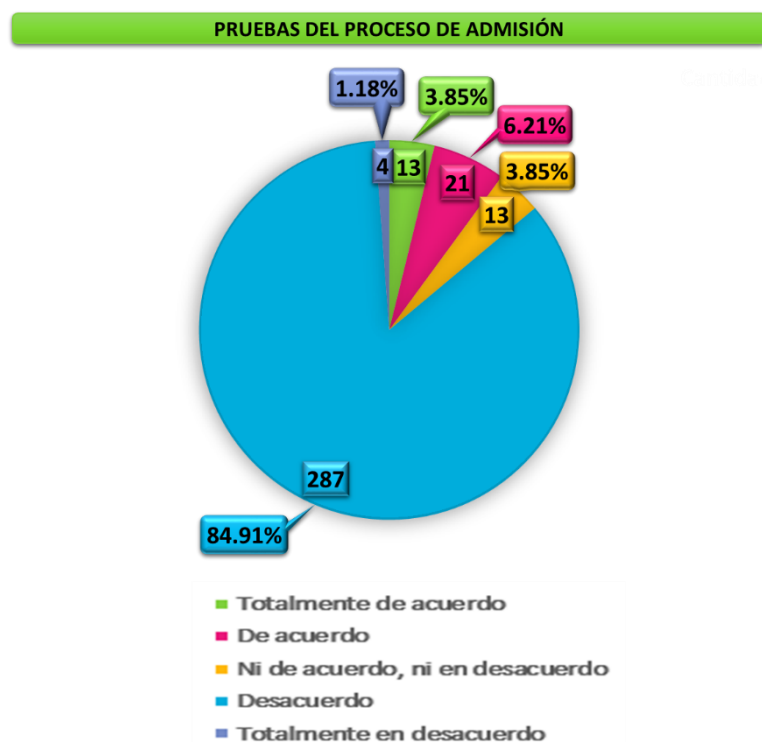
Es decir, el 43.20% está en desacuerdo respecto a si su participación en el proceso de admisión para la captación de profesionales para la PNP, por qué fuente se enteró.

Tabla N°12

PRUEBAS DEL PROCESO DE ADMISIÓN		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	3.85%
De acuerdo	21	6.21%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	3.85%
Desacuerdo	287	84.91%
Totalmente en desacuerdo	4	1.18%
N° de Respuestas	338	100.00%

Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad
- Marzo 2018

Gráfico N°12



Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad - Marzo 2018

La tabla N° 12, indica los resultados de la encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad, de los oficiales encuestados manifiestan respecto a si en el proceso de admisión con qué tipo de pruebas fue evaluado ; 287 oficiales que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 84.91%, 21 oficiales refieren que están de acuerdo, lo que representa el 6.21%, 13 oficiales que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 3.85%, 13 oficiales que expresaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, lo que representa el 3.85% y 4 oficiales que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 1.18%.

Es decir, el 86.09% está en desacuerdo respecto a si en el proceso de admisión con qué tipo de pruebas fue evaluado.

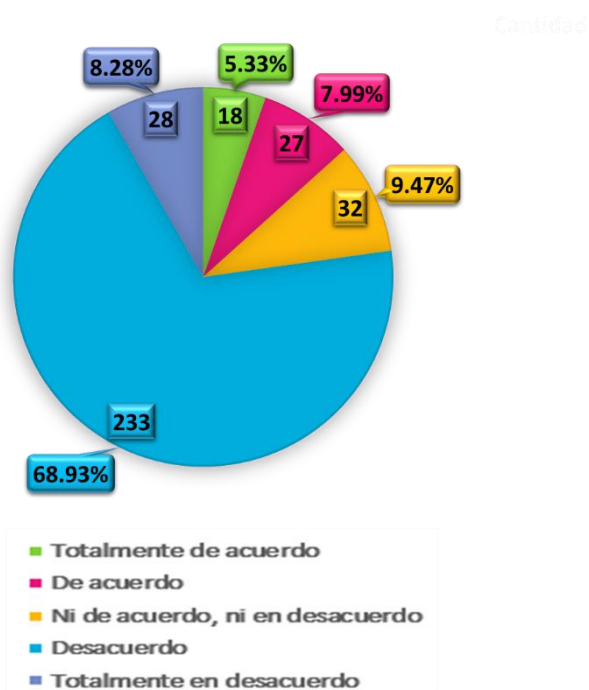
Tabla N°13

DOCUMENTOS DEL PROCESO DE ADMISIÓN		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	5.33%
De acuerdo	27	7.99%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	32	9.47%
Desacuerdo	233	68.93%
Totalmente en desacuerdo	28	8.28%
N° de Respuestas	338	100.00%

**Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad
- Marzo 2018**

Gráfico N°13

DOCUMENTOS DEL PROCESO DE ADMISIÓN



Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad - Marzo 2018

La tabla N° 13, indica los resultados de la encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad, de los oficiales encuestados manifiestan respecto a si en el proceso de admisión cuál de éstos documentos le exigieron al presentarse a la entrevista; 233 oficiales que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 68.93%, 32 oficiales que expresaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, lo que representa el 9.47%, 28 oficiales que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 8.28%, 27 oficiales refieren que están de acuerdo, lo que representa el 7.99% y 18 oficiales que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 5.33%.

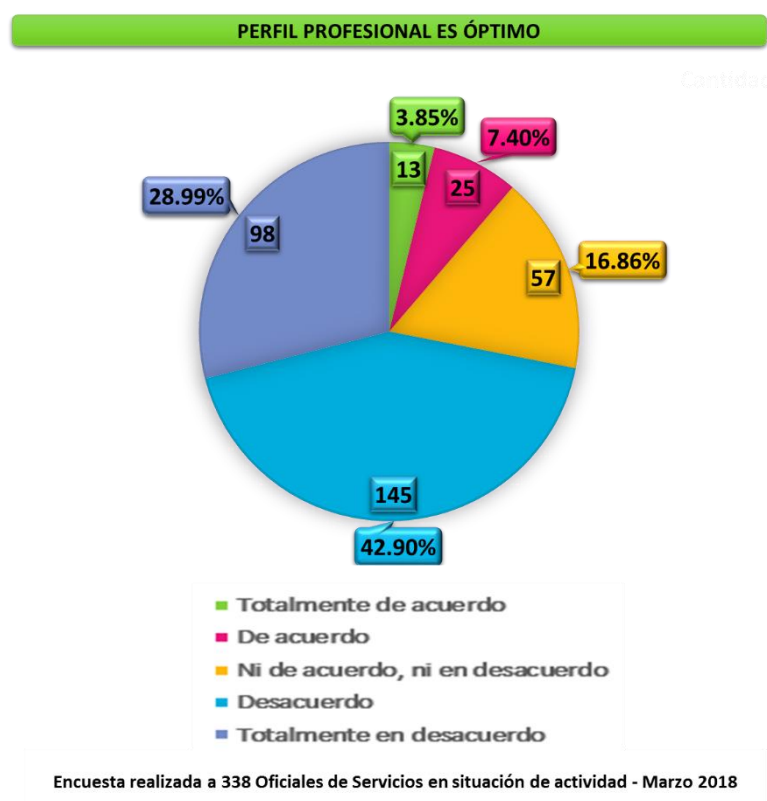
Es decir, el 77.22% está en desacuerdo respecto a si en el proceso de admisión cuál de éstos documentos le exigieron al presentarse a la entrevista.

Tabla N°14

PERFIL PROFESIONAL ES ÓPTIMO		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	3.85%
De acuerdo	25	7.40%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	57	16.86%
Desacuerdo	145	42.90%
Totalmente en desacuerdo	98	28.99%
N° de Respuestas	338	100.00%

Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad
- Marzo 2018

Gráfico N°14



La tabla N° 14, indica los resultados de la encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad, de los oficiales encuestados manifiestan respecto a si el perfil profesional de los oficiales de servicios captados por la PNP es óptimo; 145 oficiales que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 42.90%, 98 oficiales que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 28.99%, 57 oficiales que expresaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, lo que

representa el 16.86%, 25 oficiales refieren que están de acuerdo, lo que representa el 7.40% y 13 oficiales que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 3.85%.

Es decir, el 71.89% está en desacuerdo respecto a si el perfil profesional de los oficiales de servicios captados por la PNP es óptimo.

Tabla N°15

DL N°1318 Y LA CAPTACIÓN DE PROFESIONALES		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	54	15.98%
De acuerdo	64	18.93%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	145	42.90%
Desacuerdo	36	10.65%
Totalmente en desacuerdo	39	11.54%
N° de Respuestas	338	100.00%

Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad
- Marzo 2018

Gráfico N°15



La tabla N° 15, indica los resultados de la encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad, de los oficiales encuestados manifiestan respecto a si el Decreto Legislativo N°1318 que regula la formación profesional de la Policía Nacional de Perú, posterga la captación de profesionales de las áreas administrativas económicas y financieras que son necesarios para el asesoramiento técnico y económico en la PNP; 145 oficiales que expresaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, lo que representa el 42.90%, 64 oficiales refieren que están de acuerdo, lo que representa el 18.93%, 54 oficiales que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 15.98%, 39 oficiales que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 11.54% y 36 oficiales que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 10.65%.

Es decir, el 34.91% está de acuerdo respecto a si el Decreto Legislativo N°1318 que regula la formación profesional de la Policía Nacional de Perú, posterga la captación de profesionales de las áreas administrativas económicas y financieras que son necesarios para el asesoramiento técnico y económico en la PNP.

Tabla N°16

EVALUACIÓN MÉDICA		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	116	34.32%
De acuerdo	122	36.09%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	68	20.12%
Desacuerdo	26	7.69%
Totalmente en desacuerdo	6	1.78%
N° de Respuestas	338	100.00%

**Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad
- Marzo 2018**

Gráfico N°16



La tabla N° 16, indica los resultados de la encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad, de los oficiales encuestados manifiestan respecto a si la Dirección Ejecutiva de Sanidad PNP es el responsable de la evaluación médica de postulantes, para la captación de profesionales en el proceso de admisión; 122 oficiales refieren que están de acuerdo, lo que representa el 36.09%, 116 oficiales que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 34.32%, 68 oficiales que expresaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, lo que representa el 20.12%, 26 oficiales que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 7.69% y 6 oficiales que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 1.78%.

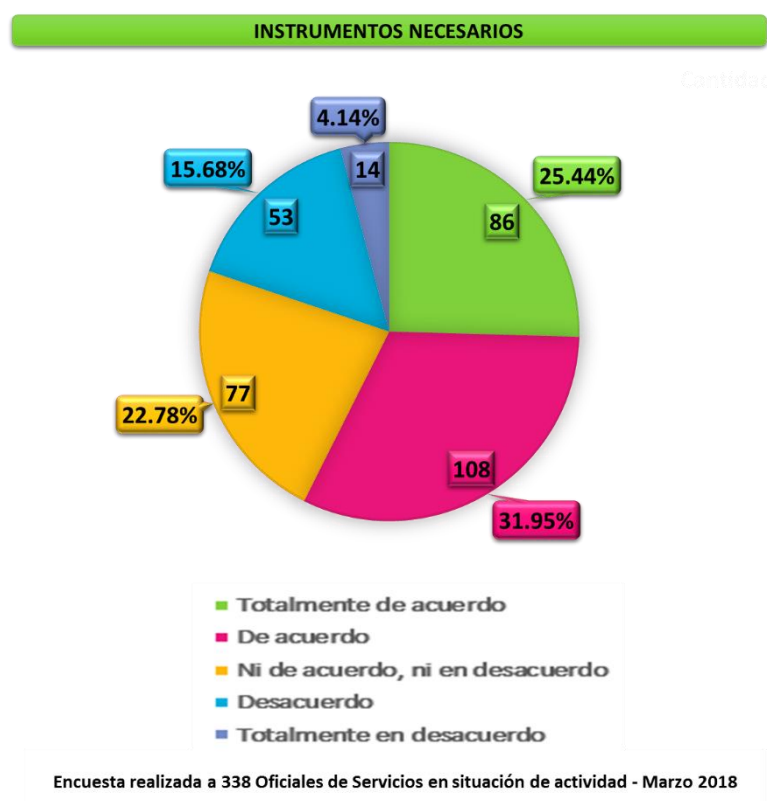
Es decir, el 70.41% está de acuerdo respecto a si la Dirección Ejecutiva de Sanidad PNP es el responsable de la evaluación médica de postulantes, para la captación de profesionales en el proceso de admisión.

Tabla N°17

INSTRUMENTOS NECESARIOS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	86	25.44%
De acuerdo	108	31.95%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	77	22.78%
Desacuerdo	53	15.68%
Totalmente en desacuerdo	14	4.14%
N° de Respuestas	338	100.00%

Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad
- Marzo 2018

Gráfico N°17



La tabla N° 17, indica los resultados de la encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad, de los oficiales encuestados manifiestan respecto a si la observación diaria, la hoja de observación bimestral y la hoja anual de evaluación al desempeño, son instrumentos necesarios para llevar a cabo, el proceso de evaluación de oficiales y suboficiales PNP; 108 oficiales refieren que están de acuerdo, lo que representa el 31.95%, 86

oficiales que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 25.44%, 77 oficiales que expresaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, lo que representa el 22.78%, 53 oficiales que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 15.68% y 14 oficiales que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 4.14%.

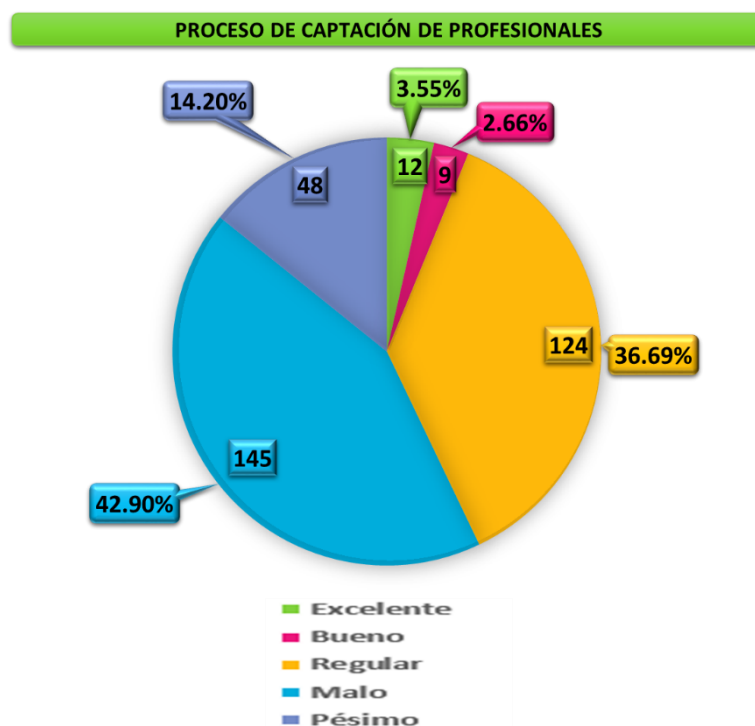
Es decir, el 57.40% está de acuerdo respecto a si la observación diaria, la hoja de observación bimestral y la hoja anual de evaluación al desempeño, son instrumentos necesarios para llevar a cabo, el proceso de evaluación de oficiales y suboficiales PNP.

Tabla N°18

PROCESO DE CAPTACIÓN DE PROFESIONALES		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Excelente	12	3.55%
Bueno	9	2.66%
Regular	124	36.69%
Malo	145	42.90%
Pésimo	48	14.20%
N° de Respuestas	338	100.00%

**Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad
- Marzo 2018**

Gráfico N°18



Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad - Marzo 2018

La tabla N° 18, indica los resultados de la encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad, de los oficiales encuestados manifiestan respecto a si el proceso de captación de profesionales que ejecuta la Policía Nacional es; 145 oficiales refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 42.90%, 124 oficiales que expresaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, lo que representa el 36.69%, 48 oficiales que indican estar totalmente en desacuerdo, lo que representa el 14.20%, 12 oficiales que indicaron que se encuentran totalmente de acuerdo, lo que representa el 3.55%, y 9 oficiales que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 2.66%.

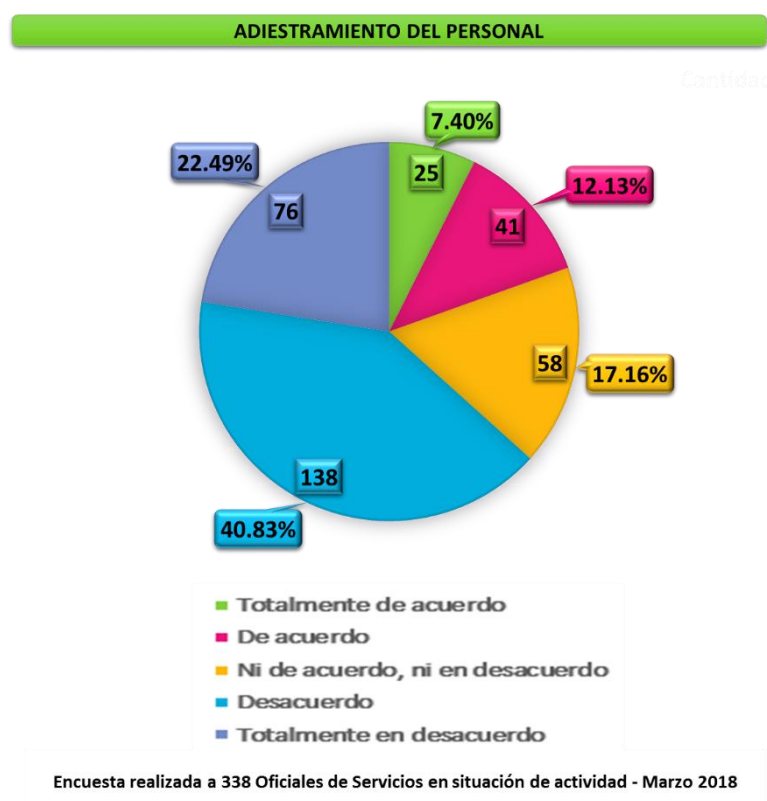
Es decir, el 57.10% está en desacuerdo respecto al proceso de captación de Profesionales que ejecuta la Policía Nacional.

Tabla N°19

ADIESTRAMIENTO FÍSICO DEL PERSONAL		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	25	7.40%
De acuerdo	41	12.13%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	58	17.16%
Desacuerdo	138	40.83%
Totalmente en desacuerdo	76	22.49%
N° de Respuestas	338	100.00%

Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad
- Marzo 2018

Gráfico N°19



La tabla N° 19, indica los resultados de la encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad, de los oficiales encuestados manifiestan respecto a si la Dirección Ejecutiva de Personal PNP es la responsable de disponer la ejecución en forma descentralizada, del adiestramiento físico del personal PNP; 138 oficiales que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 40.83%, 76 oficiales que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 22.49%, 58

oficiales que expresaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, lo que representa el 17.16%, 41 oficiales refieren que están de acuerdo, lo que representa el 12.13% y 25 oficiales que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 7.40%.

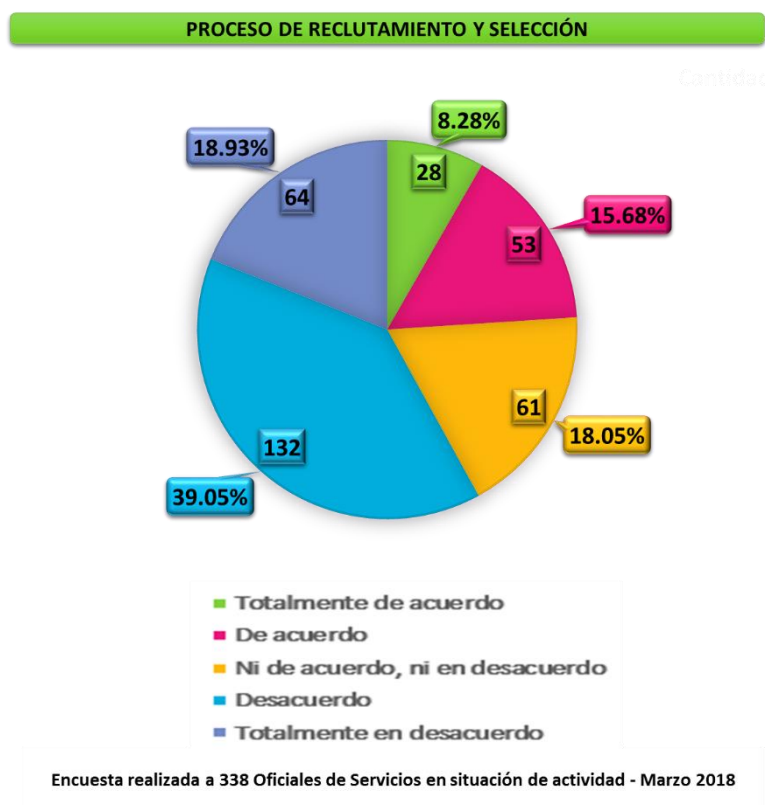
Es decir, el 63.31% está en desacuerdo respecto a si la Dirección Ejecutiva de Personal PNP es la responsable de disponer la ejecución en forma descentralizada, del adiestramiento físico del personal PNP.

Tabla N°20

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	28	8.28%
De acuerdo	53	15.68%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	61	18.05%
Desacuerdo	132	39.05%
Totalmente en desacuerdo	64	18.93%
N° de Respuestas	338	100.00%

**Encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad
- Marzo 2018**

Gráfico N°20



La tabla N° 20, indica los resultados de la encuesta realizada a 338 Oficiales de Servicios en situación de actividad, de los oficiales encuestados manifiestan respecto a si el proceso de reclutamiento y selección que realiza la DIREJPER PNP, es acorde con los procesos realizados por otras empresas y/o instituciones; 132 oficiales que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 39.05%, 64 oficiales que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 18.93%, 61 oficiales que expresaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, lo que representa el 18.05%, 53 oficiales refieren que están de acuerdo, lo que representa el 15.68% y 28 oficiales que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 8.28%.

Es decir, el 57.99% está en desacuerdo respecto a si el proceso de reclutamiento y selección que realiza la DIREJPER PNP, es acorde con los procesos realizados por otras empresas y/o instituciones.

4.2. Contrastación de Hipótesis

Para realizar la contrastación de la Hipótesis, se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman, ρ (ro) que es una medida de correlación entre dos variables, como lo son las variables materia del presente estudio. Luego, el valor de ρ permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas. El coeficiente de correlación de Spearman da un rango que permite identificar fácilmente el grado de correlación (la asociación o interdependencia) que tienen dos variables mediante un conjunto de datos de las mismas, de igual forma permite determinar si la correlación es positiva o negativa (si la pendiente de la línea correspondiente es positiva o negativa).

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de $x - y$. N es el número de parejas.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1.- HIPÓTESIS 1:

H_1 : El nivel de planeamiento se relaciona significativamente con la captación de Profesionales en la Policía Nacional de Perú.

H_0 : El nivel de planeamiento NO se relaciona significativamente con la captación de Profesionales en la Policía Nacional de Perú.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%.

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman.

Correlations

			Nivel de planeamiento	Captación de profesionales
Spearman's rho	Nivel de planeamiento	Correlation Coefficient	1,000	,805
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	338	338
	Captación de profesionales	Correlation Coefficient	,805	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	338	338

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.01$ se rechaza la H_0 .

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que el nivel de planeamiento se relaciona significativamente con la captación de Profesionales en la Policía Nacional de Perú.

1.- HIPÓTESIS 2:

H_2 : El nivel de organización se relaciona significativamente con la captación de Profesionales en la Policía Nacional de Perú.

H_0 : El nivel de organización NO se relaciona significativamente con la captación de Profesionales en la Policía Nacional de Perú.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%.

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman.

Correlations

			Nivel de organización	Captación de profesionales
Spearman's rho	Nivel de organización	Correlation Coefficient	1,000	,827
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	338	338
	Captación de profesionales	Correlation Coefficient	,827	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	338	338

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.01$ se rechaza la H_0 .

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que el nivel de organización se relaciona significativamente con la captación de Profesionales en la Policía Nacional de Perú.

1.- HIPÓTESIS 3:

H_3 : El nivel de capacidad de toma de decisiones se relaciona significativamente con la captación de Profesionales en la Policía Nacional de Perú.

H_0 : El nivel de capacidad de toma de decisiones NO se relaciona significativamente con la captación de Profesionales en la Policía Nacional de Perú.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%.

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman.

Correlations			Nivel de capacidad de toma de decisiones	Captación de profesionales
Spearman's rho	Nivel de capacidad de toma de decisiones	de Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 338	,811 338
	Captación de profesionales	de Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,811 ,000 338	1,000 338

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.01$ se rechaza la H_0 .

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que el nivel de capacidad de toma de decisiones se relaciona significativamente con la captación de Profesionales en la Policía Nacional de Perú.

Luego de haber comprobado las tres hipótesis específicas, se comprobó la hipótesis general:

El desarrollo organizacional se relaciona significativamente con la captación de profesionales en la Policía Nacional de Perú.

4.3 Discusión de Resultados

Luego de los hallazgos encontrados, luego de la aplicación e interpretación de las encuestas, se pudo comprobar las siguientes hipótesis:

- a) El nivel de planeamiento se relaciona significativamente con la captación de Profesionales en la Policía Nacional de Perú.

b) El nivel de organización se relaciona significativamente con la captación de Profesionales en la Policía Nacional de Perú.

c) El nivel de capacidad de toma de decisiones se relaciona significativamente con la captación de Profesionales en la Policía Nacional de Perú.

El desarrollo organizacional en la PNP permite elaborar un diagnóstico, para detectar las dificultades cuando los resultados no son favorables.

Por otro lado, es el modo de buscar oportunidades no anticipadas cuando los resultados son satisfactorios, como sabemos una dificultad se convierte en problema que debe ser resuelto, detectando y analizando los datos de los factores causales.

Asimismo, las otras fases del desarrollo organizacional son: el planeamiento de la acción, la ejecución y la evaluación.

El DO ha permitido mejorar las destrezas, habilidades de capacidades de los Directores o Jefes de Unidades, que van a cumplir tareas más amplias, poder avanzar en la comprensión de necesidades organizacionales de sucesión y así en adelante.

En la PNP se da el desarrollo gerencial, que incluye la planeación de carreras, rotación de labores, educación administrativa dentro y fuera de la organización, evaluación y revisión, etc. Por otra parte, el desarrollo administrativo, ha permitido el mejoramiento de los sistemas que componen la organización total.

La aplicación de los esfuerzos del DO en la PNP ha permitido mejorar la efectividad en el desempeño y promover el bienestar organizacional junto con la habilidad de permanecer eficaz con el entrenamiento permanente a través de programas educativos internos y externos en todos los niveles de la

organización. Igualmente, el DO ha permitido la aplicación de estrategias de cambio con miras a mejorar la organización, al ambiente de trabajo, el desempeño eficiente, salud, el bienestar del personal y la excelencia organizacional.

A continuación, se detallan algunos trabajos de investigación, que permitieron comprobar dicha hipótesis:

- **Universidad ESAN, Maestría en Gestión Pública.**

Título de la Tesis : **Perfil de Competencias por Especialidades Funcionales y Utilización en los Procesos de Gestión Humana en la Policía Nacional del Perú.**

Presentado por: CERNA GARCÍA Gustavo Fernando, GIL CRUZADO Domingo Arnaldo, RODRIGUEZ GUZMAN René, CORONADO TITO Juan Carlos.

Formulada en Lima – Perú el 30 de mayo 2013.

La referida tesis tuvo como Objetivo General:

- Formular perfiles de competencias por especialidades, a fin de optimizar el proceso de gestión de los recursos humanos para efectivizar la función policial. Se tomó como Población objetivo, a los participantes de la Escuela Superior de Policía del Curso de Segunda Especialidad Profesional (COEM) y Curso Avanzado de Capitanes (CAC), los cuales suman 333 oficiales.

Y como Objetivos Específicos:

- Establecer el perfil de competencias que se requiere para el proceso de selección en la Escuela de Oficiales PNP que posibilite efectivizar la función policial.
- Determinar el perfil de competencias del egresado de la Escuela de Oficiales PNP por especialidades funcionales para efectivizar la función policial.
- Formular una propuesta innovadora para el proceso de selección por especialidades funcionales.

La muestra representativa de la población está constituida por 195 Oficiales PNP participantes de diversos programas de la Escuela de Posgrado durante el período 2013. El enfoque utilizado es el mixto, basado en el análisis cuantitativo y la interpretación cualitativa de los datos obtenidos mediante los instrumentos de recolección de datos como son las encuestas y las entrevistas realizadas, obteniéndose como resultado el Perfil de Competencias del postulante y el Perfil de Competencias Profesionales del egresado por especialidades funcionales.

En la citada Tesis se concluye y recomienda lo siguiente:

Para posibilitar la innovación educativa en la PNP, lo primero que debe haber es una buena gestión administrativa. Es la gestión administrativa la que hace posible que, en cualquier institución de enseñanza, se eleve el nivel académico; por ello, con la innovación en el proceso de admisión a la EO PNP por especialidades, se busca mejor identificación del futuro Policía con su Institución y con el rol que le tocará desarrollar, puesto que no se perderá el factor “continuidad en la especialización” que en la actualidad es la principal falencia que existe. La presente innovación permitirá a los postulantes y futuros policías, desarrollar su verdadera y auténtica vocación policial, de acuerdo a la especialidad de su vocación y cualidades personales que le permitirán desarrollarse.

Respecto a la hipótesis:

El nivel de capacidad de toma de decisiones se relaciona significativamente con la captación de profesionales en la Policía Nacional de Perú.

Se analizó la siguiente investigación, que permitió entender que la capacidad de la toma de decisiones, coadyuva al desarrollo organizacional.

A continuación, las investigaciones que permitieron contrastar la hipótesis mencionada:

- **UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

Escuela de Posgrado.

Maestría en Desarrollo Organizacional y alta Dirección.

Tesis: **Gestión del Talento Humano como Estrategia para alcanzar el cambio organizacional en la mediana y grandes empresas industriales en el Perú.**

Presentado por: Eugenio Enrique MUNARRIZ SILVA. Año 2016.

Lima – Perú 2016.

Actualmente en las organizaciones el talento humano es importante, porque dan ideas y ayudan al logro de sus metas; es por eso que las empresas los capacitan para poder retenerlos, con el fin que se realice un cambio a nivel organizacional para el emprendimiento de nuevos objetivos que se tengan que alcanzar.

La investigación estuvo dividida en cinco capítulos:

Fundamentos teóricos de la investigación; el Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables; Método; Técnicas e Instrumentos, Presentación y Análisis de Resultados.

El Objetivo General de la Investigación es: Determinar si la gestión del Talento Humano, incide como estrategia para alcanzar el cambio organizacional en las medianas y grandes empresas industriales en todo el Perú.

La población objetivo, toma en consideración a las medianas y grandes empresas industriales que realizan sus actividades en Lima, los que según la Sociedad Nacional de Industrias, ascienden a 787 en el 2015. Para efectos de la investigación la Unidad de Análisis estará conformada por un gerente y/o administrador de cada una de estas empresas.

Para la determinación de la muestra se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones cuando la población es conocido, siendo la muestra $n=258$ gerentes.

En las conclusiones de la investigación, se ha determinado que la gestión del talento humano, incide favorablemente como estrategia para alcanzar el cambio organizacional en las medianas y grandes empresas industriales en el Perú.

Con relación a la recopilación de la información del marco teórico, el aporte brindado por los especialistas relacionados con cada una de las variables: *talento humano y cambio organizacional*, el mismo que clarifica el tema en referencia, así como también amplía el panorama de estudio con el aporte de los mismos; respaldado con el empleo de las citas bibliográficas que dan validez a la investigación. En suma, en lo concerniente al trabajo de campo, se encontró que la técnica e instrumento empleado, facilitó el desarrollo del estudio, culminando esta parte con la contrastación de las hipótesis.

Finalmente, los objetivos planteados en la investigación han sido alcanzados a plenitud, como también los datos encontrados en el estudio facilitaron el logro de los mismos. Asimismo, merece destacar que para el desarrollo de la investigación, el esquema planteado en cada uno de los capítulos, hizo didáctica la presentación de la investigación, como también se comprendiera a cabalidad los alcances de esta investigación.

- **UNIVERSIDAD DE SONORA MONTERREY MÉXICO**

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES.

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.

TESINA: **Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos. Visión Retrospectiva.**

Presentado por: Eusebio Arturo Contreras, para obtener el Título de Licenciado en Psicología.

Monterrey – México 10 setiembre 1998.

Hoy en día las organizaciones se enfrentan a amenazas a la efectividad, a la eficiencia y su rentabilidad; y, a múltiples retos de una creciente competencia y de las demandas cambiantes del cliente y al constante reto de mantener una congruencia entre las dimensiones de la organización, como la estrategia, la cultura y los procesos.

De la misma manera, los individuos en las organizaciones se enfrentan a múltiples retos, encontrar bienestar por medio del trabajo, en luchar contra lo obsoleto de los propios conocimientos y habilidades, así como lograr una relación y comunidad humana en el sitio de trabajo. A pesar de que se están

creando nuevos trabajos, los antiguos se están destruyendo a un ritmo cada vez más acelerado. El trabajo de los “conocimientos” está reemplazando al trabajo de los “músculos”.

¿Hay estrategias y tecnología disponibles para ayudar a las personas y las organizaciones a enfrentarse a esta situación tan angustiosa? Por fortuna la respuesta es sí y el Desarrollo Organizacional (DO) es una de ellas.

Básicamente, el Desarrollo Organizacional es un proceso para enseñar a las personas la forma de resolver los problemas, aprovechar las oportunidades y aprender a hacer todo eso cada vez mejor a través del tiempo.

El DO se enfoca en el lado humano de la organización, encontrando formas de incrementar la efectividad de los individuos, los equipos y los procesos humanos y sociales de la organización.

El DO canaliza la inteligencia, experiencia y creatividad de los miembros de la organización en programas sistemáticos y de participación, en los cuales los miembros encuentran soluciones a sus retos más apremiantes. Esta es una poderosa fórmula para el cambio. Los ingredientes de ésta provienen de la teórica y práctica de las ciencias de la conducta.

El estudio en referencia, tiene como objetivo facilitar los conocimientos sobre la historia de lo que es el DO, como funciona sus valores, sus técnicas de cambio y de lo que podría ser su futuro.

Particularmente se pretende establecer una vinculación entre el DO y el papel que juegan los recursos humanos en el sistema organizacional.

Las conclusiones del estudio antes citado, son las siguientes:

El desarrollo organizacional a mediados de la década de los 60 comienza a tomar forma como una disciplina, mezcla de ciencia y arte y se difundió como tal en el campo académico y profesional.

En la década de los 70, el desarrollo organizacional se consolida y se convierte en tema obligado de enseñanza en la mayoría de las escuelas de administración florecen los cursos y seminarios respecto de este tema y gran parte de las empresas andan en búsqueda de los nuevos y afamados especialistas en este campo, para convertirse en una más de las distinguidas y visionarias empresas e instituciones que emplea este nuevo enfoque.

Sin embargo, en la década de los 80, la explosión del crecimiento y el cambio empieza a tomar un movimiento en un nivel internacional, por lo que surgen en las organizaciones nuevos enfoques en la planeación de sus proyectos a largo plazo, a través de: Técnicas de Planeación Estratégica, la importación de tecnologías japonesas como los Círculos de Calidad Total y el empleo de Reingeniería.

Ante tal situación, tanto el desarrollo organizacional y el departamento de Recursos Humanos, se enfrentan a la necesidad de intentar satisfacer en forma simultánea la gran variedad de demandas internas y externas de la organización, así como del hecho de encontrar nuevas soluciones a sus nuevos problemas, ya que las alternativas que en el pasado los habían llevado al éxito, ante la nueva realidad son inoperantes.

A través de las intervenciones del DO, se puede observar que tienen implicaciones para la selección de personal, las recompensas, la capacitación y el desarrollo, las relaciones laborales y otros procesos de recursos humanos.

La mayoría de los esfuerzos del DO, tienen como resultado un clima laboral más propicio, un mejoramiento en las comunicaciones, más influencia mutua y un mejoramiento en la efectividad de la organización.

El entrenamiento debe ser de suma importancia para los miembros de la organización, ya que se deben anticipar a las necesidades que van surgiendo.

El proceso mismo del DO, sugiere la necesidad de ciertas clases de entrenamiento como por ejemplo: los gerentes, supervisores y equipos en todos los niveles, necesitan un entrenamiento en resolución de problemas en grupo, en participación efectiva del grupo y en el manejo de las juntas del equipo.

Lo ideal sería entrenar a algunos miembros del personal de recursos humanos y a los gerentes de línea para que desempeñen el trabajo como facilitadores del DO, en colaboración con los consultores externos e internos. Mientras más útiles sean los miembros de la organización en general para sus compañeros, subordinados y superiores y también para los clientes y proveedores, al escucharlos, examinar las opciones y organizar las juntas, más probabilidades hay que tengan éxito tanto el esfuerzo del DO, como el departamento de recursos humanos.

Cuando los esfuerzos del DO están respaldados por el departamento de recursos humanos, se puede mantener el mejoramiento de la organización, este respaldo consiste en el reconocimiento constante y frecuente de los esfuerzos individuales y del equipo.

Sin duda, que si el departamento de recursos humanos pone atención a: manejar la resistencia al cambio, el estilo de liderazgo en toda la organización, el entrenamiento, incluyendo la capacitación de habilidades de consultoría, al sistema de recompensas, a las clases y la calidad de los sistemas de retroalimentación y a las relaciones y leyes laborales. Los costos monetarios y de tiempo serán considerables y las demandas de un desempeño mejorado serán constantes.

El DO se calificó de evolutivo en sus inicios y se considera que todavía se encuentra en evolución. El ambiente imperante en que se apoya el surgimiento del DO, es en las necesidades de la organización de aumentar la producción, los servicios y la fuerza laboral en los años posteriores. Es así como se empiezan a buscar cambios organizacionales e individuales en las organizaciones a través del aprendizaje que el individuo logra en la interacción en grupos.

El ambiente en el que operan las organizaciones es cada vez más turbulento dentro de esta era de competitividad comercial mundial, nacional y regional; por lo que parece evidente que el viejo paradigma está muriendo y el nuevo paradigma proclama que las organizaciones más innovadoras y exitosas, serán las que se enfocan en el cliente y el mejoramiento continuo de la calidad, las que le asignan un valor elevado a los recursos humanos, a la diversidad y a los equipos de desempeño superior. Otro punto fuerte y fundamental es que el DO tendrá que ser altamente compatible con la estructura y los procesos gubernamentales democráticos que están bien establecidos en muchas partes del mundo.

Para que el DO florezca, es importante que la alta gerencia, directores, ejecutivos, consejos de administración, incluyendo al ejecutivo de recursos humanos y consultores del DO, asignen un valor elevado al desempeño individual y de equipo, así como a los valores orientados a las personas.

Trabajar con un grupo, optimizar el rendimiento en armonía y orientar dicho grupo hacia la productividad, nunca ha sido labor fácil. Sin embargo, el DO a

través de la comprensión de las necesidades e inquietudes del individuo, así como poniendo en práctica las teorías de la conducta humana ha logrado consolidarse como una de las alternativas más adecuadas entre esta problemática.

Los aspectos que han consolidado al Desarrollo Organizacional como dicha alternativa son:

- Considerarlo como un programa de cambio planeado.
- Aplicar los conocimientos de las ciencias del comportamiento.
- Es un cambio planeado a largo plazo.
- Emplear el enfoque de sistemas para percibir a la organización como un sistema total.

El DO será la opción siempre y cuando continúe el trabajo arduo y de calidad y que en realidad funcione y se aplique con las personas para que se ayuden unas a otras y despertar el espíritu humano y capacidad en el ambiente de trabajo.

- **Universidad Autónoma de Nuevo León-México**

Título: **Factor Humano en el Desarrollo Organizacional.**

Presentado por: Ing. MA. Guadalupe Gutiérrez Alanif y el Ing. Arturo Moreno Rodríguez, para optar el grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

San Nicolás de los Galarza Nuevo León – México DIC 1995.

La investigación trata sobre la siguiente temática:

Las organizaciones: Definición y clasificación.

Desarrollo integral de las organizaciones: Como sistemas abiertos y socio técnicos.

El factor Humano en las Organizaciones: El más valioso recurso, visión del Liderazgo, campo psicológico, cuyo desarrollo depende de factores motivacionales, y factores higiénicos del ambiente de trabajo.

Evaluación del desempeño: Que se puede medir en forma directa y objetiva cuando es posible. Con una amplia batería de técnicas de evaluación para evaluar el desempeño durante el pasado o para la anticipación del desempeño en el futuro.

Capacitación: Importancia de evaluación de las necesidades de la organización, y evaluación de nuevo personal para seleccionar técnicas de capacitación. Necesidad de un continuo desarrollo de recursos humanos.

Sueldos y salarios: Formas de evaluación de puestos y planes de sueldos, estudios comparativos de sueldos y salarios, combinación de valor relativo y valor absoluto para determinar los niveles de sueldos, factores internos y externos que modifican los sueldos.

Compensaciones, incentivos y prestaciones: Análisis de los objetivos de la compensación, logros de un buen sistema de incentivos, análisis de varios sistemas de incentivos, para compensación o suplemento del sueldo o salario.

Higiene y seguridad industrial: Diferencia entre higiene y seguridad, importancia de prevención de riesgos para la salud, la capacitación.

En el trabajo antes citado, se indica que las organizaciones logran ser lo que logra ser el factor humano que la constituye, en este trabajo los graduandos presentan los resultados obtenidos del análisis de los estudios actuales de Administración de Recursos Humanos, así como las alternativas, que han resultado ser las idóneas para el logro de los objetivos de una organización.

Dicho análisis comprende todos los aspectos que influyen en la determinación, forma de trabajo, actuación y motivación del factor humano.

La filosofía de este trabajo mantenido en todo su contenido es la sana búsqueda de los parámetros que permitan el ideal aprovechamiento de las facultades del recurso humano y la completa satisfacción de sus expectativas.

La investigación llega a las siguientes conclusiones:

Las personas constituyen las organizaciones mismas y por lo tanto, el funcionamiento, producción, ambiente de trabajo y prosperidad de una organización, dependen de la integración total de las personas como parte misma de la organización.

Dicha integración sólo se logra si la persona se siente felizmente reconocida y muestra un ambiente cordialmente motivados, donde toma importancia la parte humana del trabajador, con sus alimentaciones y necesidades; pues en la medida en que una persona se sienta aceptada,

comprendida y una vez satisfechas sus necesidades fundamentales, se sentirá libre e impulsado a integrarse para entregar todas sus facultades físicas y mentales en la búsqueda del paradigma trazado por la organización.

Habiendo desarrollado las investigaciones necesarias para conocer los actuales estilos de administración de personal, menciona los principios que más se ajustan a su idea de calidad en el trato de los integrantes de una organización.

Recomienda que el punto de partida de un plan de aumento de producción o de expansión de una organización, sea la integración del factor humano que lo realizará. Que Recursos Humanos deberá aplicar la tecnología que permita conocer a fondo; la cultura, las expectativas, la preparación, la forma de trabajo y preponderantemente los agentes motivadores de cada uno de los elementos involucrados. La organización disminuirá rotación de personal, si cuando se tienen planes de cambio se analiza prioritariamente el personal que ya forma parte de la organización, y se toma en cuenta su experiencia para promociones y capacitación.

Se ha detectado la importante influencia psicológica que tiene la seguridad del empleo en la motivación de superación y calidad.

El factor humano se desempeñará con calidad si desde el momento de su ingreso a la organización se le hace sentir la cultura de calidad que en todos los aspectos se practica.

La organización cumplirá fielmente su función dentro de la sociedad, en la medida en que sirva al factor humano. De lo contrario se servirá del factor humano para no cumplir con la función de su naturaleza.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- 1) Se determinó que el nivel de planeamiento se relaciona significativamente con la captación de profesionales en la Policía Nacional de Perú, porque al planearse y ejecutarse el reclutamiento y selección de personal profesional procedente de las Universidades de las diferentes especialidades, para labores de asesoramiento, apoyo a la investigación criminal, salud, asesoría legal y bienestar del personal, se refuerza la función policial y se busca la excelencia organizacional.
- 2) Se determinó que el nivel de organización se relaciona significativamente con la captación de profesionales en la Policía Nacional de Perú, porque al desarrollarse y ampliarse una organización, se crean nuevas Direcciones, Divisiones y Departamentos, con nuevas funciones o cargos que son ocupados por los profesionales de las diversas especialidades que mejoran la productividad y eficiencia en el trabajo, así como el mejoramiento de los sistemas que componen la organización total.
- 3) Se determinó que el nivel de toma de decisiones, se relaciona significativamente con la captación de profesionales en la Policía Nacional de Perú, porque las decisiones se dan en los más altos niveles gerenciales, que previamente han sido estudiados y evaluados por profesionales especializados que buscan la excelencia en la toma de decisiones y procesos de la organización.
- 4) Se determinó que el desarrollo organizacional se relaciona significativamente con la captación de profesionales en la PNP porque, la aplicación de este enfoque ha permitido mejorar la efectividad en el desempeño y promover el bienestar organizacional junto con la habilidad de permanecer eficaz con el entrenamiento permanente a través de programas educativos internos y externos en todos los niveles de la

organización. Una de las estrategias de cambio que usa el Desarrollo Organizacional para mejorar el desempeño de la organización es la captación de profesionales de las diversas especialidades para mejorar la función policial.

- 5) Se ha determinado que la finalidad y los objetivos propuestos en la presente investigación han sido alcanzados, al haberse realizado un diagnóstico de un aspecto de la problemática funcional policial, un estudio sistémico del enfoque del Desarrollo Organizacional, relacionada con la captación de profesionales para la PNP, considerando las posibilidades y limitaciones legales y presupuestales que le impone para tal efecto la normatividad estatal, recomendándose las acciones de Comando necesarias para su mejoramiento.
- 6) Las Hipótesis Principal y Específicas fueron contrastadas y corroboradas, aplicando el coeficiente de correlación de Spearman, para las dos variables en estudio.

5.2 RECOMENDACIONES

Que el Comando PNP establezca los siguientes lineamientos para mejorar la captación de profesionales en la PNP.

- 1) Que la Dirección Ejecutiva de Personal PNP, solicite a las Unidades PNP a nivel nacional sus requerimientos de Oficiales de Servicios en todas las especialidades, para su consolidación y planeamiento, con la finalidad de solicitar al Ministerio de Economía y Finanzas, el financiamiento para las vacantes a convocarse en el Proceso de Admisión.
- 2) Que los requisitos para los postulantes sean estandarizados, a fin de que participen mayor cantidad de aspirantes.
- 3) Que la convocatoria al Proceso de Admisión para la captación de Profesionales para la PNP se divulgue en universidades, colegios profesionales, medios de prensa y redes sociales.
- 4) Que el Proceso de Admisión se realice en forma transparente, con justicia y equidad.
- 5) Que se elabore una guía de procedimientos para la captación de profesionales
- 6) Que los exámenes sean elaborados a través de un banco de preguntas elaborados y tomados por la misma Institución.
- 7) Que la Dirección Ejecutiva de Personal sea la que realice el Proceso de Admisión para la captación de Profesionales en la PNP, por ser la encargada de la Administración de Personal, de acuerdo a sus funciones y no la Dirección de Educación y Doctrina PNP, por estar encargada de la formación y educación de Oficiales y Suboficiales de la PNP, por lo que el Decreto Legislativo N°1267 Ley de la Policía Nacional de Perú, Decreto Legislativo N°1149 Ley de la Carrera y Situación de Personal de la PNP, Decreto Legislativo N°1318 que regula la formación profesional de la Policía Nacional de Perú, deben ser revisadas, estudiadas, analizadas y modificadas, para darle a la DIREJEPER la función de realizar el Proceso de Admisión para la Captación de Profesionales para la PNP que le corresponde.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, Martha Alicia (2001). Empleo: El proceso de selección. Ed. Macchi. Buenos Aires - Argentina.
- Bennis Warren G, (1972) Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas, Sao Paulo, Edgard Blucher.
- Bennis, George (1976). Desarrollo Organizacional. Ed. MacGraw-Hill, México.
- Bernal Torres, César Augusto (2000). Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Ed. PERSON. Colombia.
- Blake y Mouton (1972). A estruturacao de uma empresa dinâmica através de DO do tipo Grid.
- Caballero Romero, Alejandro (2002). Metodología de la Investigación Científica: Diseño Hipótesis Explicativas. Ed. UDEGRAF S.A. Lima - Perú.
- Catter Arteaga Walter, Coronel PNP y otros (2012). Tesis: Proceso de Captación de Profesionales en la Policía Nacional del Perú.
- Cerna García Gustavo Fernando y otros (2013). Tesis: Perfil de Competencias por Especialidades Funcionales y Utilización en los Procesos de Gestión Humana en la PNP.
- Chiavenato Idalberto (1989), Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. LIMUSA, México.
- Chiavenato, Idalberto (1990). Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill México.
- Contreras Eusebio Arturo (1998). Tesina: Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos. Visión Retrospectiva. Monterrey - México.
- Emilce Milito (2005). Prof. Agente de Modernización de la Unidad de Coordinación de Programas de Innovación, Subsecretaria de la Gestión Pública de la Provincia de Buenos Aires. Artículo electrónico, www.ag.org.ar/3congreso/Ponencias/Milito.doc.
- Fayol Henri (1950) Administracao Industrial e Geral, Sao Paulo, Atlas.
- Fernández José (2005). En Estrategias y sistemas de información en los procesos de contratación y reestructuración de plantillas: una aproximación a la realidad española. Universidad de alicante España,

- extraído de la pág. Web: rua.
ua.es/dspace/.../Fernández%20Sánchez,%20José%20Antonio.pdf.
- Fernández, Julia y otros (2004). Mecanismo de Selección de Personal, Patronato de Liberados Bonaerense. IPAP Provincia de Buenos Aires.
- Filippo, Edwin (1990). Principios de Administración de Personal. Ed. McGraw-Hill México.
- Frech, Wendwll (1989). Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos. Ed. Limusa México.
- Galeana, Evristo (2004). Tesis doctoral, Calidad Total y Políticas de Recursos Humanos, en el Sector Hotelero, de Cataluña, Universitat Rovira i Virgili, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Gestión de Empresas, extraída de página web: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8807/Tesis-Primeraparte.PDF;jsessionid.>
- Gutiérrez Alanif Guadalupe, Ing. MA. y Moreno Rodríguez Arturo, Ing. (1995). Título: Factor Humano en el Desarrollo Organizacional San Nicolás de los Galarza Nuevo León – México.
- Gutiérrez et al (2008). En su trabajo de investigación científico operativo desarrollado en la Escuela Superior de Policía, titulado Recategorización de Especialistas a Suboficiales PNP: problemática y alternativas de solución.
- Hernández, Fernández, Baptista, (2005), METODOLOGÍA de la investigación, ed. McGraw Hill, México.
- Jones, A. F. y Stoner, W. (1978): Administración. Ed. Interamericana, Buenos Aires - Argentina.
- Likert Rensis (1976), Sao Paulo-Fondo Educativo Brasilia.
- McGregor, Douglas (1975) “O lado humano na empresa”, en Yolanda Ferreyro Balcão, Laerte Leite Cordeiro (orgs), O comportamento humano na empresa, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentado, 1971, pp. 45-60.
- Munarriz Silva Eugenio Enrique (2016). Tesis: Gestión del Talento Humano como Estrategia para alcanzar el cambio organizacional en la mediana y grandes empresas industriales en el Perú.

- Rodríguez Sosa, Miguel Ángel (1994). Teoría y Métodos de Investigación Científica. Ed. Pacífico Editores. Lima-Perú.
- Torres Bardales, Colombo (1992). Orientaciones Básicas de Metodología de la Investigación Científica. Ed. San Marcos. Lima-Perú.
- Vallejo Jaime (1996). El proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos, Tesis para optar el grado de Bachiller en Ciencias de la Administración, especialidad Relaciones Industriales, Nuevo León – México.
- Ouchi William (1982) Teoría Z como as empresas podem enfrentar o desafio japonés, Sao Paulo, Fundo Educativo Brasileiro.
- Zamudio et al (2008). En su trabajo de investigación científico operativo desarrollado en la Escuela Superior de Policía, titulado: Administración del Personal de Oficiales de Servicios PNP, en la lucha contra la criminalidad en Lima Metropolitana, período 2003-2008.

ANEXOS

ANEXO N°1: Cuestionario aplicado

ANEXO N°2: Matriz de coherencia interna

ANEXO 1

CUESTIONARIO

La presente encuesta tiene por objeto: Determinar la relación que existe entre el Desarrollo Organizacional y la captación de profesionales para la Policía Nacional de Perú en Lima, con la finalidad de proponer acciones de Comando para su mejoramiento.

MARQUE CON UN ASPA SU RESPUESTA

1. ¿Considera Ud. que el nivel de planeamiento de la Dirección Ejecutiva de Personal PNP, contribuirá a mejorar la captación de profesionales para la PNP?
 - a. Totalmente de acuerdo ()
 - b. De acuerdo ()
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()
 - d. En desacuerdo ()
 - e. Totalmente en desacuerdo ()
2. ¿Considera Ud. que el nivel de planeamiento de la Dirección Ejecutiva de Personal PNP, contribuirá a captar mayor cantidad de postulantes profesionales para la PNP?
 - a. Totalmente de acuerdo ()
 - b. De acuerdo ()
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()
 - d. En desacuerdo ()
 - e. Totalmente en desacuerdo ()
3. ¿Considera Ud. que el nivel de planeamiento de la Dirección Ejecutiva de Personal PNP, contribuirá a que el proceso de admisión se ejecute en forma ordenada?
 - a. Totalmente de acuerdo ()
 - b. De acuerdo ()
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()
 - d. En desacuerdo ()
 - e. Totalmente en desacuerdo ()
4. ¿Considera Ud. que el nivel de organización de la Dirección Ejecutiva de Personal PNP, contribuirá a que se mejore la captación de profesionales en la

PNP?

- a. Totalmente de acuerdo ()
- b. De acuerdo ()
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()
- d. En desacuerdo ()
- e. Totalmente en desacuerdo ()

5. ¿Considera Ud. que el nivel de organización, contribuye a la asignación de cargos para los profesionales en la PNP?

- a. Totalmente de acuerdo ()
- b. De acuerdo ()
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()
- d. En desacuerdo ()
- e. Totalmente en desacuerdo ()

6. ¿Considera Ud. que el nivel de organización, está relacionada con la división del trabajo y con las personas como contribuyentes de las organizaciones?

- a. Totalmente de acuerdo ()
- b. De acuerdo ()
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()
- d. En desacuerdo ()
- e. Totalmente en desacuerdo ()

7. ¿Considera Ud. que la organización policial tiene un nivel de desarrollo:

- a. Muy alto ()
- b. Alto ()
- c. No opina ()
- d. Bajo ()
- e. Muy bajo ()

8. ¿Considera Ud. que la capacidad de toma de decisiones, está relacionada con la captación de profesionales en la PNP?

- a. Totalmente de acuerdo ()
- b. De acuerdo ()
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()
- d. En desacuerdo ()
- e. Totalmente en desacuerdo ()

9. ¿Considera Ud. que la capacidad de toma de decisiones, está relacionada con la normatividad legal vigente en la PNP?
- a. Totalmente de acuerdo ()
 - b. De acuerdo ()
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()
 - d. En desacuerdo ()
 - e. Totalmente en desacuerdo ()
10. ¿Considera Ud. que la capacidad de toma de decisiones, está relacionada con la aprobación de recursos presupuestales para la captación de profesionales en la PNP?
- a. Totalmente de acuerdo ()
 - b. De acuerdo ()
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()
 - d. En desacuerdo ()
 - e. Totalmente en desacuerdo ()
11. ¿Para su participación en el proceso de admisión para la captación de profesionales para la PNP, por qué fuente se enteró?
- a. Recomendación de un Oficial PNP ()
 - b. Reclutamiento de línea (Internet) ()
 - c. Publicidad (Prensa) ()
 - d. Contacto con universidades e institutos ()
 - e. Otros ()
12. ¿En el proceso de admisión fue evaluado Ud. con algunas de las siguientes pruebas?
- a. Examen médico ()
 - b. Examen físico ()
 - c. Prueba de conocimientos ()
 - d. Todas las anteriores ()
 - e. Ninguna ()
13. ¿En el proceso de admisión cuál de éstos documentos le exigieron al presentarse a la entrevista?
- a. Curriculum Vitae ()

- b. Título universitario ()
 - c. Constancia de inscripción en el Colegio profesional ()
 - d. Todas las anteriores ()
 - e. Otros ()
14. ¿Considera Ud. que el perfil profesional de los Oficiales de Servicios captados por la PNP es óptimo?
- a. Totalmente de acuerdo ()
 - b. De acuerdo ()
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()
 - d. En desacuerdo ()
 - e. Totalmente en desacuerdo ()
15. ¿Considera Ud. que el Decreto Legislativo N°1318 que regula la formación profesional de la Policía Nacional de Perú, posterga la captación de profesionales de las áreas administrativas económicas y financieras que son necesarios para el asesoramiento técnico y económico en la PNP?
- a. Totalmente de acuerdo ()
 - b. De acuerdo ()
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()
 - d. En desacuerdo ()
 - e. Totalmente en desacuerdo ()
16. ¿La Dirección Ejecutiva de Sanidad PNP es el responsable de la evaluación médica de postulantes, para la captación de profesionales en el proceso de admisión?
- a. Totalmente de acuerdo ()
 - b. De acuerdo ()
 - c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()
 - d. En desacuerdo ()
 - e. Totalmente en desacuerdo ()
17. ¿La Observación Diaria, La Hoja de Observación Bimestral y la Hoja Anual de Evaluación al desempeño, son instrumentos necesarios para llevar a cabo, el proceso de evaluación de Oficiales y Suboficiales PNP?
- a. Totalmente de acuerdo ()

- b. De acuerdo ()
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()
- d. En desacuerdo ()
- e. Totalmente en desacuerdo ()

18. ¿El proceso de captación de Profesionales que ejecuta la Policía Nacional es:

- a. Excelente ()
- b. Bueno ()
- c. Regular ()
- d. Malo ()
- e. Pésimo ()

19. ¿La Dirección Ejecutiva de Personal PNP es la responsable de disponer la ejecución en forma descentralizada, del adiestramiento físico del Personal PNP?

- a. Totalmente de acuerdo ()
- b. De acuerdo ()
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()
- d. En desacuerdo ()
- e. Totalmente en desacuerdo ()

20. ¿Considera Ud. que el proceso de reclutamiento y selección que realiza la DIREJPER PNP, es acorde con los procesos realizados por otras empresas y/o instituciones?

- a. Totalmente de acuerdo ()
- b. De acuerdo ()
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()
- d. En desacuerdo ()
- e. Totalmente en desacuerdo ()

Anexo N°2

MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA

El Desarrollo Organizacional y la Captación de Profesionales para la Policía Nacional de Perú en Lima

Problemas	Objetivos	Justificación	Hipótesis	Variables	Indicadores	Método
<p>General: ¿Cómo el desarrollo organizacional se relaciona con la captación de profesionales en la Policía Nacional de Perú en Lima?</p> <p>Específico 1 ¿En qué medida el nivel de planeamiento se relaciona con la captación de profesionales para la PNP en Lima?</p> <p>Específico 2 ¿En qué medida el nivel de organización se relaciona con la captación de profesionales para la PNP en Lima?</p> <p>Específico 3 ¿En qué medida la capacidad de toma de decisiones se relaciona con la captación de profesionales en la PNP en Lima?</p>	<p>General: Determinar la relación que existe entre el desarrollo organizacional y la captación de profesionales para la Policía Nacional de Perú en Lima.</p> <p>Específico 1 Determinar la relación que existe entre el nivel de planeamiento y la captación de profesionales para la PNP en Lima.</p> <p>Específico 2 Determina el nivel de organización que existe con la captación de profesionales para la PNP en Lima.</p> <p>Específico 3 Determinar la relación que existe entre la capacidad de toma de decisiones con la captación de recursos profesionales para la PNP en Lima.</p>	<p>Interés profesional de conocer ¿Cómo el Desarrollo Organizacional se relaciona con la captación de profesionales para la Policía Nacional de Perú en Lima?</p>	<p>General: El desarrollo organizacional se relaciona significativamente con la captación de profesionales en la Policía Nacional de Perú en Lima.</p> <p>Hipótesis Específico 1 El nivel de planeamiento se relaciona significativamente con la captación de profesionales en la PNP en Lima.</p> <p>Hipótesis Específico 2 El nivel de Organización se relaciona significativamente con la captación de profesionales en la PNP en Lima.</p> <p>Hipótesis Específico 3 El nivel de capacidad de toma de decisiones se relaciona con la captación de profesionales en la PNP en Lima.</p>	<p>Variable 1 Desarrollo organizacional</p> <p>Variable 2 Captación de profesionales para la PNP en Lima.</p>	<p>X₁ = Nivel de planeamiento. X₂ = Nivel de organización. X₃ = Capacidad de toma de decisiones.</p> <p>Y₁ = Proceso de admisión. Y₂ = Perfil del profesional. Y₃ = Evaluación físico y del rendimiento profesional.</p>	<p>Tipo de Investigación Aplicado.</p> <p>Diseño de Investigación Correlacional.</p> <p>Nivel de Investigación Descriptiva.</p>