



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-Compartirigual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN -TARAPOTO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO – SEDE LAMAS**



**Evaluación del proceso de inducción en las etapas de reclutamiento - selección  
y su relación con la deserción laboral de los trabajadores de hoteles tres  
estrellas de Moyobamba 2019**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración en  
Turismo**

**AUTORES:**

**Pedro Junior Vargas Lozada**

**Jhuliana Lisbeth Encina Calle**

**ASESORA:**

**Lic. Adm. Tur Vanessa Solis Flores**

**Lamas - Perú**

**2021**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO - SEDE LAMAS**



**Evaluación del proceso de inducción en las etapas de reclutamiento - selección  
y su relación con la deserción laboral de los trabajadores de hoteles tres  
estrellas de Moyobamba 2019**

**AUTORES:**

**Pedro Junior Vargas Lozada**  
**Jhuliana Lisbeth Encina Calle**

**Sustentada y aprobada el día 30 de diciembre del 2020, por los siguientes jurados:**

.....  
**Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi**

**Presidente**

.....  
**Lic. Tur. Gina Isabel Reátegui Alegría**

**Secretaria**

.....  
**Lic. Tur. Mtro. Jessica Del Pilar Cabel Rabines**

**Vocal**

.....  
**Lic. Adm. Tur. Vanessa Solis Flores**

**Asesora**

## Declaratoria de Autenticidad

**Pedro Junior Vargas Lozada**, con DNI N° 45857373 y **Jhuliana Lisbeth Encina Calle**, con DNI N° 45894318, egresados de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Turismo, de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, autores de la tesis titulada: **Evaluación del proceso de inducción en las etapas de reclutamiento - selección y su relación con la deserción laboral de los trabajadores de hoteles tres estrellas de Moyobamba 2019.**

Declaramos bajo juramento que:

1. La tesis presentada es de nuestra autoría
2. La redacción fue realizada respetando las citas y referencia de las fuentes bibliográficas consultadas
3. Toda información que contiene la tesis no ha sido plagiada:
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido alterados ni copiados, por tanto, la información de esta investigación debe considerarse como aporte a la realidad investigada.

Por lo antes mencionado, asumo bajo responsabilidad las consecuencias que deriven de mi accionar, sometiéndome a las leyes de nuestro país y normas vigentes de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.

Lamas, 30 de diciembre del 2020.

  
  
Bach. **Pedro Junior Vargas Lozada**  
DNI N° 45857373

  
  
Bach. **Jhuliana Lisbeth Encina Calle**  
DNI N° 45894318

**Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis**

**1. Datos del autor:**

Apellidos y nombres:	Vargas Lozada Pedro Junior		
Código de alumno :	078234	Teléfono:	
Correo electrónico :	pvargas76@gmail.com	DNI:	45857378

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

**2. Datos Académicos**

Facultad de:	Ciencias Económicas
Escuela Profesional de:	Turismo

**3. Tipo de trabajo de investigación**

Tesis	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de investigación	<input type="checkbox"/>
Trabajo de suficiencia profesional	<input type="checkbox"/>		

**4. Datos del Trabajo de investigación**

Título :	"Evaluación del proceso de inducción en las etapas de reclutamiento - selección y su relación con la deserción laboral de los trabajadores de hoteles tres estrellas de Mayabamba 2019"
Año de publicación:	2019

**5. Tipo de Acceso al documento**

Acceso público *	<input checked="" type="checkbox"/>	Embargo	<input type="checkbox"/>
Acceso restringido **	<input type="checkbox"/>		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

--

**6. Originalidad del archivo digital.**

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

## 7. Otorgamiento de una licencia **CREATIVE COMMONS**

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".

  
  
Nombre y apellido del Autor

## 8. Para ser llenado en el Repositorio Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto de la UNSM - T.

Fecha de recepción del documento.

31 / 08 / 2021

  
  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - T.  
Repositorio Digital de Ciencia, Tecnología e  
Innovación de Acceso Abierto - UNSM - T.  
Ing. M. Sc. Alfredo Ramos Perea  
Responsable

**\* Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

**\*\* Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	Encina Calle Juliana Lisbeth		
Código de alumno :	098255	Teléfono:	
Correo electrónico :	juenci22@gmail.com	DNI:	45894318

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	Ciencias Económicas
Escuela Profesional de:	Turismo

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	(X)	Trabajo de investigación	( )
Trabajo de suficiencia profesional	( )		

4. Datos del Trabajo de investigación

Titulo :	Evaluación del proceso de inducción en las etapas de reclutamiento - selección y su relación con la disensión laboral de los trabajadores de hoteles tres estrellas de Moyobamba 201
Año de publicación:	2019

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	( )
Acceso restringido **	( )		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia No Exclusiva, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:


6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

## 7. Otorgamiento de una licencia **CREATIVE COMMONS**

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".

  
  
Firma y sello del Autor

## 8. Para ser llenado en el Repositorio Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto de la UNSM - T.

Fecha de recepción del documento

31, 08, 2021

  
  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - T.  
Repositorio Digital de Ciencia, Tecnología e  
Innovación de Acceso Abierto - UNSM - T.  
  
Ing. M. Sc. Alfredo Ramos Perea  
Responsable

**\*Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

**\*\* Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

## **Dedicatoria**

Todo el esfuerzo y sacrificio, se ve reflejado en este trabajo de investigación, para lograr el grado académico que nos ayudara seguir formándonos como profesionales y mejores personas en esta sociedad, dedicado especialmente a nuestra pequeña hija Fátima Daniela Vargas Encina, nuestro motor y motivo en salir adelante.

**Pedro Junior y Jhuliana Lisbeth.**

## **Agradecimiento**

Agradezco muy cordialmente nuestra asesora de tesis, que con su ayuda nos guio para poder culminar con este proyecto de investigación, del mismo modo a todos nuestros formadores que en este camino tan largo nos ha servido toda la enseñanza para poder lograr donde nos encontramos ahora.

Agradecimiento especial a nuestros padres, que su sacrificio se vea reflejado en nuestro título profesional.

**Pedro Junior y Jhuliana Lisbeth.**

## Índice general

Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice general.....	viii
Índice de tablas .....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>4</b>
1.1. Antecedentes de la investigación.....	4
1.2. Bases teóricas.....	10
1.3. Definición de términos básicos.....	26
<b>CAPÍTULO II MATERIAL Y MÉTODOS .....</b>	<b>29</b>
2.1. Hipótesis .....	29
2.2. Sistema de variables.....	29
2.3. Operacionalización de variables .....	30
2.4. Tipo y nivel de investigación.....	31
2.5. Diseño de investigación.....	31
2.6. Población y muestra.....	32
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	33
2.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	34
<b>CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>35</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>45</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>46</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>51</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Resultados del análisis de la dimensión planificación.....	35
<b>Tabla 2</b> Resultados del análisis de la dimensión búsqueda .....	36
<b>Tabla 3</b> Resultados del análisis de la dimensión entrevista .....	36
<b>Tabla 4</b> Resultado del análisis de la dimensión comprobación de referencia .....	37
<b>Tabla 5</b> Resultado del análisis de la dimensión notificación.....	38
<b>Tabla 6</b> Resultados del análisis de la variable inducción en las etapas de reclutamiento – selección .....	38
<b>Tabla 7</b> Resultados del análisis de la dimensión factores higiénicos .....	40
<b>Tabla 8</b> Resultados del análisis de la dimensión factores motivacionales.....	40
<b>Tabla 9</b> Resultados del análisis de la variable deserción laboral.....	41
<b>Tabla 10</b> Relación entre proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección y deserción laboral.....	42

## Resumen

El objetivo del estudio fue determinar la relación del proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección con la deserción laboral de los trabajadores de hoteles tres estrellas del distrito de Moyobamba 2019. Metodológicamente fue un estudio de enfoque cuantitativo, de tipo básica, de nivel correlacional y de diseño no experimental, teniendo una muestra de 65 colaboradores entre los tres hoteles: Alta Vista Casa Hotel, Bachíg Hospedaje, Hotel Río Mayo S.A.C, a la que se le aplicó un cuestionario como instrumento de recolección. Los principales resultados demuestran que el proceso de reclutamiento y selección, es inadecuado según el 48% y existe un alto nivel de deserción laboral en las empresas en estudio, puesto que así lo confirma un 55%. Se concluye que existe una relación inversa entre el proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección y la deserción laboral de los colaboradores, ya que arrojó una significancia bilateral de 0.000; mientras el coeficiente de correlación fue  $-0,730$ ; lo que demostró que mientras más deficiente sea el proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección mayor será la deserción laboral. De esta manera se acepta la Hipótesis de investigación (Hi) y por ende se rechaza la hipótesis nula Ho.

**Palabras claves:** Proceso de inducción, reclutamiento y selección, deserción laboral.

## Abstract

The aim of the study was to determine the relationship between the induction process in the stages of recruitment - selection with the labor desertion of workers in three-star hotels in the district of Moyobamba 2019. Methodologically, it was a quantitative approach study, of basic type, correlational level and non-experimental design, with a sample of 65 collaborators among the three hotels: Alta Vista Casa Hotel, Bachíg Hospedaje, Hotel Río Mayo S.A.C., to which a questionnaire was applied as a collection instrument. The main results show that the recruitment and selection process is inadequate according to 48% and there is a high level of labor desertion in the companies under study, as confirmed by 55% of the respondents. It is concluded that there is an inverse relationship between the induction process in the recruitment-selection stages and the employees' labor desertion, since it yielded a bilateral significance of 0.000; while the correlation coefficient was  $-0.730$ ; which showed that the more deficient the induction process is in the recruitment-selection stages, the higher the labor desertion will be. Thus, the research hypothesis ( $H_1$ ) is accepted and therefore the null hypothesis  $H_0$  is rejected.

**Key words:** Induction process, recruitment and selection, labor desertion.



## Introducción

Las compañías exitosas son aquellas que logran encontrar, atraer y retener las mejores personas del mercado. Un grupo de empleados capacitado se traduce en un aumento de productividad, pero encontrar estas personas se vuelve un tanto complicado, debido a que cada persona tiene habilidades que pueden adaptarse a cualquier tipo de trabajo. El área de Recursos Humanos debe realizar diferentes actividades para encontrar a la persona con las habilidades, competencias, experiencia y conocimientos necesarios para llenar una vacante. Este proceso generalmente consume mucho tiempo ya que requiere bastante trabajo manual y la coordinación de varias personas a lo largo del proceso (Bizagi, 2016, p. 3).

Según los resultados del estudio PWC Saratoga 2013 sobre la efectividad del capital humano, México tiene una media de 8.9 % de deserción laboral voluntaria, esto representa cerca de 10 millones 800 mil personas que decidieron dejar sus empleos. Este porcentaje de deserción laboral representa más del doble de lo que se reporta como media para América Latina (3.4%) y es también un porcentaje mucho más alto comparado con los porcentajes obtenidos en Estados Unidos y en Europa, que tienen medias de deserción laboral de 6.2% y 4.6% respectivamente (Gutiérrez, 2016, p. 1)

Por otro lado, en Venezuela se ha presenciado la existencia de deserción tanto laboral s del 40% en la Universidad Experimental de Guayana, pero en el año 2018, se han levantado en voz de protesta principalmente los colaboradores de la institución, señalando que el presupuesto no permite cubrir las actividades y gastos que tiene la universidad, además exigen un incremento en el sueldo que perciben. Afirman que el estado no los está apoyando en ese aspecto, pues solo vela por sus propios intereses, por tal motivo se sienten muy disgustados (Redacción del noticiero digital, 2018, párr. 1).

En tanto un estudio elaborado por DNA Human Capital, muestra que, en los países de Perú, Chile, Brasil y Argentina, se ha generado un costo adicional de casi 10 veces más su salario mensual. Expresa que un profesional de mediana y alta gerencia un sueldo bruto de 25.000 soles (US\$ 7.637) y un 20% de su salario en entrenamiento, llegando a un costo promedio de 10 salarios mensuales. A esto se le suman los costos intangibles como puede ser el no tener un líder coordinando el trabajo, proyectos incompletos, desmotivación dentro del equipo y ansiedad en algunos ejecutivos que piensan que ellos podrían asumir dicha posición (Arruda, 2017, párr. 1-4).

El Perú ocupa el tercer lugar en cuanto a la rotación de personal en América Latina; una de las causas sería el uso de herramientas precarias y la falta de sistematización en el proceso de selección que genera que uno de cada tres de personas elegidas deje de pertenecer a una compañía en el corto plazo provocando más del 43% de sobrecostos de una compañía (Redacción La República, 2016, párr. 1).

En los hoteles tres estrellas de la ciudad de Moyobamba, los cuales indican que cuentan con excelentes instalaciones y brindan servicio de alojamiento con un trato al cliente de primera por parte de sus trabajadores. Sin embargo, se ha podido encontrar ciertos problemas relacionados con su personal, y es que muchos de estos ingresan solo por periodos cortos de tiempo a laborar, ya que al año o dos años tienen a salir del mismo por decisión propia ya sea por cansancio, por el poco reconocimiento que reciben y además se evidencia que la relación entre compañeros no es la más adecuada. Este problema estaría generándose como resultado del inadecuado proceso de inducción en el reclutamiento y selección, debido a que no se tiene un correcto sistema o procedimientos que permitan encontrar un personal capaz de permanecer un tiempo prolongado como trabajador de estos hoteles. Teniendo en cuenta la realidad anterior, formuló el problema general: ¿Cuál es la relación entre el proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección y la deserción laboral de los trabajadores de Hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019? y sus problemas específicos: ¿Cómo es el proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección de los trabajadores de Hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019? y ¿Cuál es el nivel de deserción laboral de los trabajadores de Hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019?.

Por otra parte, para responder a dicha problemática se planteó como objetivo general: Determinar la relación del proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección con la deserción laboral de los trabajadores de Hoteles tres estrellas del distrito de Moyobamba 2019, también se plasmaron los siguientes objetivos específicos: Analizar el proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección de los trabajadores de Hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019 e identificar el nivel de deserción laboral de los trabajadores de Hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019.

En cuanto a la justificación por conveniencia, puesto que la presente investigación será de gran importancia, porque aportará grandes conocimientos para la ciencia y para las futuras investigaciones motivando a estudiar más acerca de la relación entre la gestión de reclutamiento y selección y la deserción laboral de los trabajadores. Además, también tuvo

una relevancia social, ya que resulta siendo relevante para la sociedad, en especial para los clientes que acuden a hoteles tres estrellas, con el fin de hacer uso de sus servicios y comprobar cómo se da la atención de los colaboradores de la empresa hotelera, asimismo servirá para que otras empresas del mismo rubro puedan corregir los errores en torno a la gestión de reclutamiento y selección y contrarrestar la deserción laboral de sus trabajadores.

En cuanto a sus implicaciones prácticas, está pudo ser desarrollada por el investigador gracias a los conocimientos y las enseñanzas aprendidas durante la hora de clases y que le permitirán resolver la problemática planteada en torno a la deserción laboral y sugerir alternativas de solución. Como valor teórico, debido a las teorías y autores que serán empleadas con el fin de brindar información sobre las variables de estudio como definiciones, tipos, importancia, características, procesos, etc. que ayudan a conocer mucho más sobre el tema. Adicionalmente se escogen a alguno de ellos como los principales del cual se obtendrán las formas o maneras de medición. Es así que para la variable gestión de reclutamiento y selección, se evaluara en base a la teoría de Flores (2014), quien da a conocer sobre el proceso administrativo. Por otro lado, en cuanto a la variable deserción laboral el autor a emplear es Chiang, Martín & Núñez (2010), los mismos que dan a conocer sobre algunos factores por los cuales los trabajadores abandonan su trabajo.

Como utilidad metodológica, pudo ser tomada en consideración como un modelo a seguir en caso que se realicen investigaciones a futuro con una o ambas variables, y con la creación de los instrumentos estos también podrán ser adaptados en función a las dimensiones e indicadores que puedan plantearse y analizar desde otro punto de vista diferente a lo realizado en el presente estudio. Finalmente se plantearon las hipótesis investigativas, empezando por las hipótesis generales, siendo la alterna existe relación inversa entre el proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección y la deserción laboral de los trabajadores de hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019. Mientras que la hipótesis nula fue existe relación directa entre el proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección y la deserción laboral de los trabajadores de hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019. Del mismo modo fueron planteadas las hipótesis específicas que fueron el proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección de los trabajadores de hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019, es inadecuado; y; el nivel de deserción laboral de los trabajadores de hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019, es alta.

# CAPÍTULO I

## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

### 1.1. Antecedentes de la investigación

#### **Internacionales**

Cancinos, A (2015) en su presentación de su tesis “*Selección de personal y desempeño laboral (Estudio a realizarse en Ingenio Azucarero de la Costa Sur)*” (Tesis de Pregrado). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala. Planteó como objetivo principal de establecer la vinculación que posee la selección de personal con el desempeño laboral. La muestra estuvo conformada por 36 individuos, la gran cantidad de sexo masculino, edad promedio de 20 a 40 años. el tipo de investigación fue descriptivo transversal y el diseño de la investigación fue cuasi experimental. La hipótesis planteada fue: El proceso de selección de personal se vincula con el trabajo de los colaboradores. Resultado: El proceso de selección en la organización, de acuerdo a los resultados de la investigación refleja sus principales fortalezas en la información obtenida en la solicitud de empleo, la entrevista realizada por la gerente de recursos humanos, y a la supervisión que el Gerente general tiene constantemente al proceso de selección. Conclusión: El proceso de selección de personal se relaciona de manera considerable con el proceso de la evaluación del desempeño, debido a que las inconsistencias y fortalezas encontradas en la selección se ven reflejadas en los niveles de desempeño.

Mullo, E (2018) en su presentación de su tesis “*Propuesta de mejora de procesos administrativos de supermercados la granja*” (Tesis de Posgrado). Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. Planteó como objetivo central de mejorar los procesos administrativos enfocados en el reclutamiento y selección del personal en Supermercados “La Granja”. La muestra estuvo conformada por 7 colaboradores: uno de ellos es el administrador, 2 encargados de la caja, 4 individuos que desempeñan diversas actividades. El tipo de investigación utilizada fue descriptivo. La hipótesis planteada fue: Un proceso en cuanto al reclutamiento y selección del personal mejorará los procesos administrativos en Supermercados “La Granja”. Conclusión: En Supermercados “La Granja” hay una situación delicada en cuanto a

los procesos para incurrir individuos, los cuales son desarrollados de forma empírica sin las técnicas ni los estándares de contratación correcta por lo que se reconocieron algunas situaciones negativas entre las cuales se mencionan las siguientes: La reducción de ingresos económicos, La alta rotación de los colaboradores, La baja productividad de los empleadores, Las responsabilidades acumuladas, El mal entorno laboral. La forma incorrecta de la atención al cliente, El incumplimiento de objetivos propuestos por la organización.

Maurillo, P (2015) en su presentación de su tesis *“Sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados “Mercamaxx” del cantón los bancos, provincia de Pichincha”* (Tesis de Posgrado). Universidad Regional autónoma de los Andes Uniandes. Ambato, Ecuador. Planteó como objetivo central de establecer el procedimiento que se ejecutará en cada una de las fases con respecto al reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, para la organización. La muestra estuvo conformada por 36 clientes de la cadena de supermercados de Mercamaxx. El tipo de investigación utilizada es de tipo cualitativo. La investigación no cuenta con una hipótesis planteada. Conclusión: la organización en estudio, en lo que a reclutamiento, contratación, selección e inducción de personal menciona, no cuenta con procedimientos formales, no cuenta con procesos formales, no cuenta con directrices que orienta y aminore sus acciones.

Orrala, P. (2019) en su trabajo *“Análisis de la gestión de la selección de personal del sector hotelero en Guayaquil”*. (Artículo de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador. Guayaquil, Ecuador. Este estudio tuvo como objetivo realizar un análisis de la gestión de selección del personal del sector hotelero. La muestra fue conformada por cinco hoteles, se utilizó un tipo de metodología cualitativa y exploratoria. Este trabajo no contó con hipótesis planteada. Conclusión: La mejora de la selección de personal en los hoteles es importante debido a que si no se realiza de forma correcta puede afectar la calidad de servicio a los clientes, por lo que es necesario que gran parte de los hoteles tenga un correcto procedimiento en relación a la selección de su personal, el cual debe contar con competencias específicas necesarias para su correcto desenvolvimiento en un hotel.

## Nacionales

Aguire, E (2013) en su presentación de su tesis *“Influencia de la sobrecarga horaria, en la deserción laboral de los trabajadores de la empresa Almapo S.R.L. departamento la Libertad, provincia de Trujillo, durante el año 2012”* (Tesis de Posgrado). Universidad nacional de Trujillo. Trujillo, Perú. Planteó como objetivo principal de explicar la influencia de la sobrecarga horaria, en la deserción laboral de los trabajadores de la empresa Almapo S.R.L. departamento la Libertad, provincia de Trujillo, durante el año 2012. La muestra estuvo conformada por 50 empleadores del área del almacén, compuesto tanto por choferes, auxiliares de almacén, limpieza y reparto. El tipo de investigación utilizada fue descriptiva. La hipótesis planteada fue: La sobre carga horaria influye de forma notable en la deserción laboral de los empleadores de la empresa Almapo S.R.L. provocando rendimiento bajo e insatisfacción por el no reconocimiento de sus horas extras, durante el año 2012. Resultados: evidencian que la sobre carga horaria influye en la deserción laboral de los trabajadores de la empresa Almapo S.R.L. Conclusión: el abandono laboral, es un problema muy frecuente, lleva a una productividad baja y satisfacción en los empleadores, hay antecedentes, esto viene pasando hace años, está provocando que la empresa año tras año provoque menos ganancias y que posea una imagen buena empresarial.

Tristán, A y Vásquez, M (2018) en su presentación de su tesis *“Deserción laboral de beneficiarios del programa jóvenes a la obra: el caso de la empresa textiles camones, distrito de puente piedra - Lima, 2015”* (Tesis de Posgrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Planteó como objetivo central de establecer los componentes de abandono laboral temprana en los jóvenes de 18 a 29 años beneficiarios del programa Jóvenes a la obra, insertados en la empresa textiles Camones en Puente Piedra en Lima, con la finalidad de plantear alternativas que optimicen la gestión del programa, que cooperan a disminuir el desempeño juvenil. La muestra estuvo conformada por 60 jóvenes beneficiarios del programa Jóvenes a la obra. El tipo de estudio empleado fue cualitativo y cuantitativo. La investigación no cuenta con una hipótesis planteada. Conclusión: El programa Jóvenes a la obra, instaurado en el distrito de Puente Piedra, presenta engaños y problemas de gestión en sus procesos primordiales ejecutados en el año 2015, lo que provoca una brecha

amplia entre el nivel de capacitación, su apoyo a la productividad de la mano de obra. el diseño del programa, del mes de mayo del 2015, es muy completo y útil a los objetivos a disminuir el desempleo en jóvenes. No obstante, a la alta rotación del personal, los niveles bajos remunerativos no facultan que personal competente postule a las convocatorias, así como la tercerización de procedimientos claves, las cuales no son supervisadas correctamente y oportunamente. La realidad acerca de la dispersión urbana de los jóvenes interesados en colaborar del programa debe ser criterio que establece el servicio.

Manco, C (2018) en su presentación de su tesis *“Reclutamiento y selección del personal y el desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía Patológica 2016”* (Tesis de Posgrado). Universidad Cesar Vallejo. Los olivos, Perú. el objetivo principal es determinar la vinculación entre el reclutamiento y selección del personal y el desempeño laboral en el departamento de patología clínica y anatomía patológica en el hospital nacional Hipólito Unanue 2016. La muestra estuvo conformada por 98 empleadores del departamento. El tipo de estudio realizado fue no experimental, transversal y correlacional. La hipótesis planteada fue: El reclutamiento y selección del personal se vincula significativamente sobre el desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía Patológica en el hospital nacional Hipólito Unanue 2016. Resultado: estableció que existe relación significativa entre Reclutamiento-Selección del Personal y desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía Patológica del Hospital Nacional Hipólito Unanue 2016, con un nivel de significancia rho de Spearman  $Rho = 0,898$  y  $\alpha = 0,000 < a 0.05$  que evidencia que hay correlación positiva fuerte. Conclusión: Hay vinculación directa y significativa entre el reclutamiento y selección del personal y desempeño laboral en el departamento de patología clínica y anatomía Patológica del hospital nacional Hipólito Unanue 2016 (Correlación positiva muy fuerte).

Jaramillo, R y Urquiza, P (2018) en su presentación de su tesis *“Propuesta de un modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias para las áreas operativas del sector gastronómico de Arequipa 2017”* (Tesis de Posgrado). Universidad Católica San Pablo. Arequipa, Perú. Planteó como objetivo principal de plantear un modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias para

las áreas operativas del sector gastronómico, utilizado en restaurantes en la ciudad de Arequipa. La muestra fue compuesta por 70 restaurantes, no obstante, se trabajará con el total de la población, lo que se comprende que se estará compuesta por 85 restaurantes. El tipo de investigación fue descriptiva. La hipótesis planteada fue: puesto que no existe un modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias para las áreas operativas en los restaurantes de Arequipa, es posible que con la implantación de este modelo se escoja la opción más óptima para los cargos de trabajo en las áreas ya mencionadas. Resultado: se encontró un número de variables vinculadas al proceso actual deficiente de reclutamiento y selección de personal en el rubro gastronómico en la ciudad de Arequipa. Siendo uno de los más impactantes que no todos los encargados de desarrollar tareas de Gestión humana, están correctamente capacitados para desarrollar particularmente las tareas de reclutamiento y selección de personal, además el 88% no ha recibido capacitación y formación en el tema; sumados a estos resultados, el 64% de ellos no poseen conocimiento del modelo de gestión de recursos humanos por competencias, lo cual no coopera con el panorama para tener un proceso de reclutamiento y selección de personal de manera segura. Conclusión: en los restaurantes de la ciudad de Arequipa los jefes de personal no ejecutan los recursos humanos por competencias, ya que carecen de conocimientos sobre este modelo, sin poseer la oportunidad de recibir capacitación alguna en su experiencia laboral; de este modo, no cuentan con los instrumentos teórico- práctico para desarrollar el proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias; situación que se agudiza al no haber en la gran mayoría de los restaurantes una política o reglamento interno y/o manual de funciones que guíe el proceso de manera objetiva; por lo que el modelo que se propone servirá como una herramienta clave en la gestión de RR. HH.

Díaz, O (2017) en su trabajo *“La motivación como factor de retención, desarrollo y crecimiento profesional en hoteles de 5 estrellas en Lima Metropolitana”*. (Tesis de Pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú. Este estudio tuvo como propósito encontrar la influencia de la motivación en la retención y desarrollo profesional. La muestra para este trabajo fue de tres hoteles. El tipo de investigación fue cualitativa – relacional. La hipótesis planteada fue: La motivación influye significativamente en la retención, desarrollo y crecimiento profesional en hoteles. Conclusión: Se logró demostrar que la motivación influye significativamente en la

retención, crecimiento y desarrollo del personal hotelero, debido a que han demostrado que ellos siguen permaneciendo ahí por la gran capacidad que tiene estos hoteles de proteger y cuidar el bienestar del empleado, brindándoles adecuados sueldos y con todos los beneficios que ofrece un trabajo formal, además que sienten que su entorno de trabajo es el óptimo, lo cual les permite seguir creciendo en lo personal y laboral.

Caycho, G (2016) en su presentación de su tesis *“Absentismo laboral y motivación en los trabajadores de la central del 355 de la empresa auto taxi satelital en Maranga – San Miguel”* (Tesis de Posgrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú. Planteó como objetivo principal de determinar la vinculación entre absentismo laboral y motivación en los trabajadores de la central del 355 de la empresa Auto Taxi Satelital en Maranga – San Miguel. La muestra fue de 102 de colaboradores de la empresa. El tipo de investigación utilizada fue descriptiva correlacional. La hipótesis planteada fue: hay vinculación relevante entre el absentismo laboral y motivación en los trabajadores de la central del 355 de la empresa auto taxi satelital en Maranga – San Miguel. Conclusión: En el estudio se corroboró que si hay vinculación relevante entre el absentismo laboral y la motivación lo cual nos señala que los colaboradores suelen incurrir en faltas justificadas o injustificadas por carencia de motivación.

### **Regionales y locales**

Alvarado, S y Toro, J (2016) en su presentación de su tesis *“Evaluación del proceso de selección de personal y su incidencia en el rendimiento laboral en la empresa distribuidora MEGATRI S.A.C. - Tarapoto año 2014”* (Tesis de Posgrado). Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto, Perú. Planteó como objetivo central de tasar el proceso de selección de personal y su incidencia en el rendimiento laboral del personal de la empresa distribuidora Megatri SAC Tarapoto - 2014. Se tomó en cuenta una muestra de 18 empleadores que hoy en día venían laborando en la empresa distribuidora Megatri SAC Tarapoto. El tipo de investigación utilizada fue descriptivo- explicativo. La hipótesis planteada fue: La aplicación adecuada de la técnica de selección de personal incurre de manera positiva en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa distribuidora Megatri SAC de la ciudad de Tarapoto - 2014”. Resultado: En los documentos que solicitan para la entrevista se encontró

que de los 18 trabajadores encuestados 78% solo les solicitaron su currículum vitae. Conclusión: En la empresa se puede tasar que el bajo rendimiento laboral se da porque la gran mayoría de trabajadores no posee con una debida inducción y con un salario acorde al trabajo que ejecutan.

## **1.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Proceso de inducción en las etapas de reclutamiento y selección**

#### **Reclutamiento**

Flores (2014), define al reclutamiento como el proceso por el cual se encuentran candidatos potencialmente calificados para ocupar las vacantes disponibles de una organización. Se dice que son candidatos “potenciales” porque, si bien, a través de este proceso se intenta encontrar a las mejores personas para la empresa, no garantiza su desempeño en la misma; éste dependerá de otros factores como los intereses del empleado, la falta de integración al equipo o nuevas estrategias en la empresa, etc. (p. 43).

Como mencionó el autor, indica que el reclutamiento es una herramienta que permite la verificación de posibles candidatos para que ocupen un puesto en una entidad o empresa, pero no se mide por su desempeño en la empresa sino por la percepción que se tiene mediante la presentación y entrevistas que se puedan realizar al postulante o el potencial nuevo trabajador.

Aponte (2006), por otro lado, señala que el reclutamiento de personal es el proceso de búsqueda y atracción de los solicitantes de empleo que cumplen los requisitos establecidos para los cargos vacantes. El propósito de la función de reclutamiento es entregar oportunamente una cantidad adecuada de candidatos para facilitar la selección. Esta es una de las formas concretas de ayuda que puede prestar la división de personal a los directivos de la empresa (p. 96).

Por otro lado, se ha referencia que el reclutamiento es la capacidad de buscar y atraer personas con la necesidad de trabajar, pero que cumplan con ciertos criterios o capacidades con las cuales se pueda percibir que realizará un adecuado desempeño.

Por otra parte, Chiavenato (2011), afirma que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia es un sistema de información mediante el cual una empresa divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar (p. 128).

De acuerdo a lo mencionado, indica que el reclutamiento es necesario para identificar y clasificar a candidatos que puedan ocupar un puesto vacío en una institución o un nuevo puesto creado, por el cual también es una forma de ofrecer en el mercado de empleos nuevas oportunidades de trabajos.

### **Selección**

Flores (2014), hace mención que la selección es aquel proceso por medio del cual se evalúan los conocimientos, habilidades y experiencia del candidato de acuerdo con las exigencias de la vacante que se desea cubrir. Además, por medio de este proceso se verifica que las preferencias del candidato estén acordes con las características del puesto y de la organización. En este proceso no sólo importa evaluar que el candidato sea adecuado para el puesto requerido, también qué tanto puede corresponder a la organización en función de sus preferencias y planes futuros (p. 54).

Se le puede considerar a la selección, como el proceso de escoger un postulante de acuerdo a sus capacidades y necesidades del puesto a ocupar dentro de una organización, pero este debe cumplir con ciertas características en concreto.

Aponte (2006), define al proceso de selección como un conjunto de actividades articuladas en forma lógica, para decidir cuál de las personas disponibles se debe contratar. La mayoría de los modelos de selección propuestos se basan en la suposición según la cual los individuos se diferencian en rasgos o características más o menos estables y tienen su punto de partida en la descripción del cargo que se necesita ocupar.

De igual forma el proceso de selección ayuda a decir cuáles de los potenciales candidatos es el que más se acopla al puesto de trabajo y contratarlo, pero siempre gran parte de esta selección se realiza de forma analítica y pensando el desempeño que podría tener el postulante seleccionado en el puesto a ocupar.

### **Teorías relacionadas al tema**

La teoría de gestión del recurso humano Demo, Fogaça & Costa (2018), indican que para que una empresa evolucione debe enfocarse en alinear las políticas de la gestión del talento humano con el nuevo escenario de apertura de mercados, surgimiento del emprendimiento, aumento de la competencia y búsqueda de innovación, calidad y eficiencia. Para ello es necesario establecer políticas y prácticas, para obtener y mantener una ventaja competitiva mediante la atracción, calificación, valoración y retención del talento, porque el recurso humano son la principal fuente de competencia central de las organizaciones. Desde la perspectiva estratégica de la gestión de recursos humanos, las políticas y prácticas pueden reforzarse mutuamente para ayudar a lograr los objetivos organizacionales por ello, se deben definir los lineamientos para la gestión de la fuerza laboral, y las políticas buscan coordinar las prácticas para que sean coherentes y sigan en la misma dirección (p.251).

En la teoría elaborada por Flores (2014), da a conocer que el reclutamiento está totalmente vinculado la selección, del cual consta de diferentes fases como la planificación, que generalmente, las vacantes de la empresa surgen de la necesidad de cubrir un lugar que ha dejado una persona ya sea por promoción (la persona que ocupaba el puesto obtuvo otro mejor en la misma organización), movimiento horizontal (la persona que ocupaba el lugar de trabajo fue transferida a otra área) o despido y la búsqueda, para ello es necesario escoger una de las fuentes para contactar a un candidato, puede ser por medio de un anuncio en el periódico, por una recomendación de un empleado interno, etcétera. No obstante, algunas fuentes de reclutamiento son más efectivas que otras para cubrir determinados tipos de puestos (pp. 46-47).

### **Importancia del reclutamiento**

Aponte (2006), expresa que la contratación exitosa de un nuevo colaborador de la compañía depende en una buena medida de la cantidad y calidad de aspirantes que se obtengan oportunamente. La proporción de candidatos convocados por cargo vacante depende de las características del puesto de trabajo que se va a ocupar, pero no debe ser ni muy pequeña que no ofrezca suficientes alternativas para elegir ni tan

extensa que recargue innecesariamente los costos de reclutamiento y selección (pp. 96-97).

En el anterior apartado, se demuestra la relevancia del reclutamiento tanto para una organización como para un empleado, debido a que permite verificar el número y la capacidad de los postulantes, pero también brinda a los postulantes una oportunidad de ingresar o reingresar a un nuevo trabajo.

### **Formas de reclutamiento**

De acuerdo a la teoría de Flores (2014), existen dos formas de reclutamiento, la misma que puede ser de manera pasiva o activa.

**Pasivo:** sucede cuando una persona está interesada en laborar en la empresa y envía directamente su currículum al área de Recursos Humanos o al departamento en el que le interesa trabajar, aun cuando la empresa no haya lanzado una convocatoria para seleccionar candidatos. Es importante que cuando cualquier departamento reciba un currículum lo envíe al área de Recursos Humanos, indicando si desea iniciar el proceso de selección debido a una necesidad actual o simplemente archivarlo como posible buen candidato.

**Activo:** ésta sucede cuando se llevan a cabo acciones concretas y puntuales de reclutamiento a través de inserción de anuncios, presentaciones de la empresa, etcétera.

Aquí se describen cada una de las formas que se tiene del reclutamiento siendo el pasivo cuando un postulante busca a la empresa, mientras que el activo es cuando la empresa busca postulantes, lo que se demuestra que la cartera de postulantes de cualquier empresa siempre va a estar con una gran cantidad de solicitudes.

### **Medios de reclutamiento**

Chiavenato (2011), menciona que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de RH que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para atender sus

necesidades. Dicho mercado puede encontrarse personas que se encuentran laborando como también están desempleados. Ante esta situación existen dos medios para reclutar a un nuevo personal, estos pueden ser de manera interna o externa (p. 133).

De acuerdo con el autor, los medios de reclutamiento indican que no solo debes estar pendiente de los postulantes exteriores a la organización, ya que si se necesita ocupar un puesto específico o con una capacidad específica es necesario realizar un reclutamiento interno, pero también se puede buscar a personas externas denominado reclutamiento externo.

### **Reclutamiento interno**

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno implica: transferencia, ascenso, transferencia con ascenso, programas de desarrollo de personal y planes de carrera para el personal.

Este tipo de reclutamiento se realiza con postulaciones del propio personal que labora en una organización, ya sea para tener un puesto que se acople con su línea de carrera o para tener un ascenso, lo que le permitirá tener una nueva experiencia estando dentro de la empresa donde trabaja.

**Reclutamiento externo:** El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones (pp. 133-136).

Este medio de reclutamiento es el más utilizado debido a que se trata de un reclutamiento con anuncios y avisos de la empresa hacia la sociedad y sobre a aquellos interesados que buscan un ingreso mediante un puesto de trabajo.

## **El proceso de reclutamiento y selección**

Corral (2007), señala que, en un proceso de reclutamiento y selección formal, paso a paso, cada persona involucrada en él, ya sea como entrevistador, administrador, reclutador o decisor entiende y asume su rol y responsabilidad. El proceso en general persigue incrementar la eficacia, mejorar la calidad y reducir la confusión. Del mismo modo, un proceso bien definido de reclutamiento y selección garantiza la selección del mejor nuevo empleado en el menor tiempo posible (p. 9).

De acuerdo con el autor, el proceso de reclutamiento y selección es una serie de procedimientos con la única finalidad de encontrar al candidato ideal para un puesto dentro de la empresa, pero para ello debe contarse con normativas organizacionales que permitan que este proceso garantice al mejor postulante.

## **Descripción general de un proceso de selección, roles y métricas para una selección eficaz**

Corral (2007), menciona que todo proceso de reclutamiento de selección variará en función de la empresa y sus circunstancias. Pero el hecho de intentar generalizar los posibles elementos de un proceso de selección común nos servirá a modo de guía para ilustrar que es posible definir distintos pasos y organizarlos de una manera lógica. También hay distintas formas de representar el proceso. Por ejemplo, puede inicialmente hacerse una relación de pasos, con una breve explicación. El proceso de reclutamiento, selección e inducción tiene por objetivo que la empresa encuentre a la persona idónea para desempeñar la labor correspondiente. Para ello debe haber una confluencia entre el perfil del puesto y las competencias y habilidades de la persona a seleccionar (Red de Empresas Inclusivas de Costa Rica, 2015, p.4).

- **Planificación de RRHH** establecida a corto plazo en relación con las necesidades operativas del negocio y a medio/largo plazo según los objetivos estratégicos de la organización.
- **Descripción del puesto a cubrir.** Conocer información del puesto (funciones y competencias) y los requisitos necesarios para poder determinar qué persona se adecuará mejor al mismo.

- **Reclutamiento de candidatos.** Se trata de realizar un primer filtro de los candidatos. Los medios a los que se recurre suelen ser las bases de datos propias, la búsqueda directa, los anuncios en prensa o internet y las agencias externas de selección y head hunters.
- **Preselección de CV** realizando un estudio de los mismos teniendo en cuenta todos los datos de análisis y valoración recabados en momentos anteriores del proceso.
- **Realización de pruebas.** La finalidad de esta fase es la de obtener información relativa a las aptitudes, actitudes, capacidades del candidato de cara al desempeño del puesto de trabajo. Algunas técnicas utilizadas son las pruebas psicotécnicas, las profesionales, dinámicas de grupo y pruebas grafológicas.
- **Entrevista de selección.** Se trata de la entrevista que mantienen normalmente un técnico de selección con el candidato. Toda entrevista requiere de una serie de premisas metodológicas (tanto en su preparación previa como en el desarrollo de la misma) y el entrevistador debe poseer unas habilidades y destrezas concretas.
- **Valoración de candidaturas.** Con todos los datos disponibles el seleccionador deberá evaluar las candidaturas finales y elaborar un informe apoyándose en los datos obtenidos durante el proceso que sean considerados como necesarios para la adecuación de la persona al puesto de trabajo.
- **Entrevista final.** En esta última entrevista el candidato se reunirá con aquella o aquellas personas con las que se relacionará de forma directa en el desempeño de su puesto de trabajo, es decir, con los supervisores o jefes inmediatos y los directivos de las distintas áreas o departamentos.
- **Plan de acogida.** El plan de acogida comienza con el primer contacto de la persona seleccionada con la nueva empresa y el objetivo del mismo es el de llevar a cabo una serie de actividades dirigidas a lograr su integración en la organización.

- **Seguimiento.** Mediante la elaboración de un plan de seguimiento se podrá valorar el grado de adecuación persona-puesto y, por tanto, el éxito del proceso de selección (p. 9).

Aquí se hace mención, sobre la variación de un proceso de reclutamiento y selección, porque variará de acuerdo al tipo de empresa que se tenga, ya que en algunas organizaciones es fácil contratar debido a que sus funciones no son tan complejas o son simples, lo que permite un gran abanico de postulantes, pero otras organizaciones tienen que ser más rigurosas en su selección debido a la reputación de la empresa o la complejidad de sus funciones de la misma. Por ello se da a conocer que el proceso de reclutamiento y selección es una actividad que toda empresa debe realizar antes de contratar un personal calificado acorde al puesto de trabajo que están ofertando.

### **Etapas del proceso de reclutamiento y selección**

Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011), sostiene que las etapas principales de los procesos de reclutamiento y selección inician con la planificación, seguido de la etapa de reclutamiento, luego la selección y finalmente la etapa de control (pp. 14-16).

***Etapas de planificación:*** Una vez expresada la demanda se debe formalizar mediante un contrato escrito o acuerdo de prestación de servicios el cual debe contemplar quién realiza la demanda y los compromisos de ambas partes. El perfil de exigencias debe recoger la misión del puesto de trabajo, las tareas y funciones a desempeñar, las responsabilidades a asumir y las características del ocupante del mismo.

***Etapas de reclutamiento:*** A partir del estudio del mercado de trabajo se inicia el proceso de Reclutamiento, en que se establecerán las fuentes a utilizar (internas, externas o ambas) para la localización y atracción de candidatos potencialmente válidos; y la tasa de candidatos preseleccionados estimada como conveniente para empezar el proceso de Selección.

***Etapas de selección:*** La Selección comienza con el diseño del proceso definiendo, a partir del perfil de exigencias previamente clarificado con el empleador, los criterios a evaluar y los predictores o técnicas que se utilizarán para dicho fin. A la hora de elegir estos predictores se debe garantizar que son fiables y válidos.

***Etapas de control:*** Finalmente, se lleva a cabo una validación del proceso realizado con el fin de comprobar la utilidad, eficacia y eficiencia del mismo. La realización de una auditoría, siguiendo un protocolo de garantía de calidad certificado es la mejor práctica recomendable.

Aquí se explica cada una de las etapas que debe contar una empresa para el correcto proceso de reclutamiento y selección, los cuales son necesarios para lograr escoger al candidato adecuado y que este pueda desempeñarse de la forma en deseable por las que fue elegido.

### **Estrategias y métodos para solicitudes y preselección**

Por otro lado, el autor Corral (2007), hace mención que Cada vez son más las empresas que subcontratan los servicios de proveedores para realizar el primer filtro de candidatos, especialmente para los procesos de selección externa. Las consultoras especializadas en este tipo de selección recogen los criterios establecidos por empresa en la descripción de necesidades del puesto, funciones, competencias, habilidades, etc. (p.16).

La cantidad de solicitantes es un gran problema según Corral (2007), señala que lo más seguro es que varios, si no muchos, de ellos no cumplan los requisitos mínimos de contratación, por lo que se tienen que diseñar actividades que nos permitan filtrar aquellos que no valen de la manera más eficiente, menos costosa, dedicando el menor tiempo posible. El objetivo por tanto de la preselección o filtrado de solicitudes es rechazar (screen o select out) aquellos que no cualifican para el puesto. Una de estas actividades es obviamente el filtrado de CV's, aunque también pueden utilizarse para este fin formularios de solicitud de puestos, breves entrevistas telefónicas o en persona (p. 18).

Aquí el autor brinda detalles de acerca de la forma correcta de dar a conocer convocatorias y lo importante que son para la preselección del personal, es decir, realizar la convocatoria y una vez que esta culmine se debe hacer un filtrado de postulantes para descartar los que no puedan acoplarse al puesto que se quiere ocupar.

### **Métodos de selección, evaluación y toma de decisiones para decidir finalistas**

Según Corral (2007), esta fase es el núcleo del proceso de selección, aunque el fin último sea ser capaz de atraer y contratar a los mejores candidatos para el rol requerido. A través de los métodos de selección puede evaluarse la calidad de los candidatos permitiendo discriminar cuáles tendrán más posibilidades de ser elegidos como finalistas y posteriormente empleados. Dentro de esta fase se utilizarán las pruebas de selección tales como test técnicos, psicométricos, de personalidad, dinámicas de grupo, simulaciones y casos. Además, se realizarán en esta fase las entrevistas estructuradas y, por último, las reuniones de entrevistadores para tomar decisiones (pp. 19-21).

**Pruebas psicotécnicas.** Miden la capacidad futura de desempeño apoyándose en criterios aptitudinales. Se observa principalmente: la velocidad perceptiva, el razonamiento verbal, la agilidad mental, la lógica deductiva y la orientación espacial.

**Pruebas de personalidad.** Suelen tener un carácter proyectivo. Esto quiere decir que el sujeto no sabe bien a qué está respondiendo, para evitar el llamado efecto de “deseabilidad social”, o intentar quedar mejor de lo que uno percibe que es.

**Pruebas profesionales.** Sirven para predecir el desempeño inmediato basándose en los conocimientos o habilidades demostrados tras superar las pruebas en cuestión, tales como las pruebas orales, escritas y las simulaciones prácticas.

**Dinámicas de grupo.** Son pruebas de grupo que se desarrollan con la participación activa de sus miembros, los cuales representan un papel con unos objetivos. Se suele exponer un caso para la resolución en grupo.

**Toma de referencias.** Más que una prueba habría que notar que es una fuente más de información acerca del candidato. Se trata de preguntar a personas con las que ha trabajado la persona anteriormente –donde no se incurra en problemas de confidencialidad- acerca de las fortalezas y áreas de mejora.

Este tipo de métodos sirven para realizar pruebas a los últimos seleccionados que por lo general suelen ser de 3 a 5, pero dependiendo del tipo de organización pueden ser

más o menos, estas también denominadas pruebas o test de conocimiento y psicológicos, para ver la adaptabilidad del postulante al puesto a ocupar.

### **Dimensiones del proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección**

Para realizar la evaluación de la variable proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección, se tomará en consideración a la teoría de Flores (2014), el mismo que señala que el reclutamiento está totalmente vinculado con su siguiente etapa: la selección. Es por esta razón que se le conoce comúnmente como un solo proceso “reclutamiento y selección”, el cual consta de las siguientes fases: planificación, búsqueda, incorporación y selección (pp. 45 - 61).

**Planificación:** generalmente, las vacantes de la empresa surgen de la necesidad de cubrir un lugar que ha dejado una persona ya sea por motivos de promoción, el movimiento horizontal (la persona que ocupaba el lugar de trabajo fue transferida a otra área) y el despido (Flores, 2014).

**Promoción:** La empresa necesita contratar un nuevo personal cuando el trabajador que ocupaba el puesto obtuvo otro mejor en la misma organización (Flores, 2014).

**Despido:** Otro motivo por el cual las empresas deciden planificar la contratación de un personal es por el hecho de que anteriormente ha despedido a un trabajador de un área en específica (Flores, 2014).

**Búsqueda:** existen distintas fuentes para contactar a un candidato, puede ser por medio de un anuncio en el periódico, por una recomendación de un empleado interno, etc. Algunas fuentes de reclutamiento son más efectivas que otras para cubrir determinados tipos de puestos. Asimismo, el autor da a conocer las opciones más comunes para contactar a posibles candidatos, dividiéndolas según su modalidad: reclutamiento interno o externo (Flores, 2014).

**Reclutamiento interno:** Las fuentes internas de reclutamiento consisten en verificar dentro de la organización si existen posibles candidatos, consultar la lista de aspirantes que se han propuesto de forma independiente o solicitar a los trabajadores que recomienden a una persona para ocupar el puesto (Flores, 2014).

**Reclutamiento externo:** El reclutamiento externo consiste básicamente en la publicación de anuncios, éste es el método más antiguo. Generalmente, los anuncios se colocan en periódicos, revistas y, actualmente, está aumentando la publicación en internet (Flores, 2014).

**Entrevista:** las entrevistas son primordiales para conocer al trabajador, se considera como una herramienta que permite a los entrevistadores tener una apreciación de los entrevistados. Las entrevistas durante el proceso de reclutamiento y selección son dos; la entrevista inicial y entrevista de seguimiento (Flores, 2014).

**Entrevista inicial:** La entrevista inicial generalmente se realiza a todos los candidatos que llenaron previamente la solicitud de empleo. Esta entrevista es el primer contacto directo entre empresa y candidato (Flores, 2014).

**Entrevista de seguimiento:** Este tipo de entrevista es crucial para determinar la aptitud del candidato. La puede realizar el futuro jefe y otras personas de las que dependerá (Flores, 2014).

**Comprobación,** esta etapa tiene como objetivo verificar que la información presentada en el currículum sea correcta, en cuanto al puesto, sueldo y actividades que desempeñó anteriormente. También se puede hablar con los supervisores anteriores para preguntarles sobre el desempeño que tuvo el candidato (Flores, 2014).

**Aspectos laborales:** Cuando se refiere a la comprobación de la información del personal con relación a los aspectos laborales, se está haciendo mención al hecho de la remuneración, los beneficios, el tiempo laborando, entre otros (Flores, 2014).

**Actitud frente al trabajo:** De igual manera es necesario comprobar y conocer aspectos actitudinales del nuevo trabajador en caso que este haya laborado en otra empresa, si siempre ha cumplido con sus obligaciones, si fue puntual con su horario de trabajo (Flores, 2014).

**Notificación,** ya sea que se haya elegido rechazar, mantener y contratar a uno o varios candidatos, es indispensable notificarles la decisión de la empresa, así como los motivos de decisión. Algunas empresas hacen esta notificación hasta que cuentan con la seguridad de que el candidato seleccionado aceptará la oferta laboral, ya que,

de lo contrario, deberán recurrir a otros de los candidatos que llegaron a la etapa final (Flores, 2014).

***Informe de aceptación:*** En caso de que una de las personas postulantes al puesto, haya aprobado con todos los requerimientos que solicita la empresa, esta elabora una notificación con el fin de informar a la persona seleccionada para empezar en la empresa (Flores, 2014).

***Informe de rechazo:*** Caso contrario la empresa no vea conveniente contratar a uno de los postulantes al puesto de trabajo, también se le realizará una notificación indicado el rechazo y los motivos por el cual se ha tomado dicha decisión (Flores, 2014).

Teniendo en cuenta lo mencionado por el autor, se comprueba que es necesario tener este proceso sin importar la magnitud o relevancia de la organización en el mercado, debido a que este proceso permite que se escoja al personal adecuado, lo que permitirá evitar contratiempos, mejorar la efectividad de los procesos de la empresa, invertir menos tiempos y recursos en una capacitación constante y también ayudará a que el postulante elegido pueda acoplarse de la manera más rápida a la forma de trabajo de cualquier organización, teniendo en cuentas sus capacidades y conocimientos.

### **2.2.2. Deserción laboral**

Aponte (2006), define a la deserción laboral o también conocida como rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales (p. 60). Flores (2006), manifiesta que la palabra deserción es empleada como una manera de describir la perdida involuntaria de empleados que de otra forma el empleador hubiera preferido retener en la organización (pp. 4-5).

Los autores mencionan que la deserción laboral es la rotación del personal o también como la perdida de empleados, los cuales suceden en un determinado periodo dentro de la organización, y es determinada mediante un índice de rotación del personal.

Según Chadwick-Jones et al. (1982) y Ortiz y Samaniego (1995) citado por Ferro, García, & Lareo (2014), el absentismo es también un término que se relaciona con la deserción laboral, pues hace referencia a las conductas de ausencia del puesto de trabajo de los empleados durante el período de actividad laboral establecido por la organización (p. 580). Para el autor Chiavenato (2011) el término "deserción laboral" se trata de la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización (p. 116).

Los autores mencionan que la deserción es la fluctuación y absentismo del personal de una empresa con su entorno organizacional, lo que determina principalmente la permanencia o la salida de los trabajadores.

Gutiérrez (2016), afirma que la deserción laboral se refiere a cuando los empleados abandonan voluntariamente la empresa en la cual laboran. Esta deserción provoca que una empresa experimente una disminución de su fuerza laboral y, por ende, que el logro de sus objetivos organizacionales pueda verse afectado. Evidentemente mientras más altos sean los porcentajes de deserción laboral mayores serán los problemas que se originaran en una organización (p. 1).

De acuerdo a lo mencionado, la deserción se da cuando de forma consensual o voluntaria el trabajador decide irse de una empresa, lo que provoca generalmente que la fuerza de trabajo se vea disminuida y por lo que es necesario en algunas ocasiones contratar nuevo personal para que ocupen los nuevos puestos vacíos.

### **Teorías relacionadas al tema**

La conocida teoría de los dos factores de Frederick Herzberg se diseñó en el año 1959, con respecto a sus sentimientos personales hacia sus entornos de trabajo, Herzberg definió dos conjuntos de factores para decidir las actitudes laborales y el nivel de desempeño de los empleados denominados factores de motivación e higiene. Los factores de motivación son factores intrínsecos que aumentarán la satisfacción laboral de los empleados; mientras que los factores de higiene son factores extrínsecos para evitar la insatisfacción de los empleados. Herzberg adelantó que el suministro completo de factores de higiene no necesariamente resultará en la satisfacción laboral de los empleados. Para aumentar el rendimiento o la

productividad de los empleados, se deben abordar los factores de motivación. La teoría de dos factores está estrechamente relacionada con la jerarquía de necesidades de Maslow, pero introdujo más factores para medir cómo las personas están motivadas en el lugar de trabajo. Los factores son muy eficaces para crear y mantener efectos positivos más duraderos en el desempeño de los empleados hacia sus puestos de trabajo, ya que estos factores son necesidades humanas básicas para el crecimiento psicológico (Wan, Shen & Mohamed, 2015, p.19).

### **Índice de deserción laboral**

Chiavenato (2007), manifiesta que el índice de deserción laboral se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones, utilizadas para desarrollar diagnósticos, para prevenir o también proporcionar alguna predicción (p. 135).

De acuerdo con el autor, el índice de deserción permite verificar cuantas contrataciones se ha hecho durante un periodo y de igual forma permite la cantidad de personal que ha dejado la organización, donde la división permite verificar cual ha sido el índice de deserción que ha tenido la organización y posteriormente identificar las causas de este resultado.

### **Dimensiones de la deserción laboral**

Debido a que la información respecto a la variable deserción laboral es un tanto limitada ya que existen pocos autores que hablen de ello, por tal motivo se procederá a evaluar la variable. Para esta ocasión se realizará la evaluación de la variable, se tendrá en consideración a la teoría de Chiang, Martín & Núñez (2010), el mismo que refiere existen factores por el cual los trabajadores desertan del puesto de trabajo y que en cierta medida en relacionada con la satisfacción laboral. Estos factores son conocidos como factores higiénicos y factores motivacionales (p.176).

**Factores higiénicos:** En el ambiente de trabajo de una empresa existen factores cuya presencia o ausencia producen satisfacción o insatisfacción, pero que no constituyen,

por sí solos, factores capaces de motivar a las personas. Son los que se conocen como factores higiénicos o factores de satisfacción-insatisfacción (Chiang et al., 2010).

***Normas y procedimientos:*** Se refiere a las políticas y prácticas que ejecuta la parte directiva de una organización con el fin de que se lleven a cabo las actividades, bajo una misma dirección (Chiang et al., 2010).

***Sueldo:*** Está relacionado con el hecho de los niveles de ingresos ofrecidos al personal por laborar en la organización y que muchas veces no cumple con las expectativas del mismo trabajador (Chiang et al., 2010).

***Relaciones con los compañeros:*** Este punto se refiere al nivel de cordialidad que existe en las relaciones entre compañeros de trabajo, en torno al respeto, compañerismo, el apoyo mutuo, etc (Chiang et al., 2010).

**Factores motivacionales:** Por el contrario, existen factores motivacionales positivos que sí son capaces de estimular al personal a que realice determinados niveles de esfuerzos discrecionales (Chiang et al., 2010). Los factores motivacionales positivos más importantes son:

***Logro:*** Esto hace referencia a las posibilidades de alcanzar altos niveles de éxito, ya sea del individuo, de un departamento en específico o de la empresa a nivel general) (Chiang et al., 2010).

***Reconocimiento:*** Se refiere al justo reconocimiento a los logros alcanzados por parte del empleado de una empresa y al trabajo bien hecho que aporta al desarrollo y crecimiento de ambas partes (Chiang et al., 2010).

**Desarrollo personal y crecimiento:** Esto se vincula a las oportunidades que ofrece la empresa para hacer una carrera a largo plazo y en cuanto a las posibilidades de crecimiento personal que ofrece la organización (Chiang et al., 2010).

Como lo mencionó anteriormente, la deserción del trabajo puede ser un problema para varias organizaciones, mientras que para otras puede ser la oportunidad de tener nuevo personal con nuevas expectativas e ideas que permitan mejorar los resultados de la empresa, por lo cual su evaluación mediante los factores higiénicos y

motivacionales, permite dar una idea de la razón por las que muchos trabajadores dejan una institución.

### **1.3. Definición de términos básicos**

#### **Comunicación**

La comunicación es entendida como la transmisión de señales a través de un código común existente para el emisor y el receptor del mensaje. Por su parte, para Gómez (2018) es entendido como un acto que puede darse entre dos o más personas para así relacionarse entre sí, por medio del intercambio de los mensajes, los cuales se envían y descifran a través de un lenguaje o manera de expresión común entre los individuos que son involucrados (p. 16).

#### **Colaborador**

Se refiere a toda persona física que puede prestar sus servicios subordinados a una empresa, persona o institución obteniendo así una retribución a cambio de su fuerza de trabajo. Para Chávez (2015) éste es el que ha sido contratado a través de una relación por un tiempo definido o indefinido y por el cual se establece un contrato (p.192). Cabe destacar que, el trabajador o empleado puede prestar sus servicios dentro del ámbito de una organización, pero bajo la dirección de una persona jurídica o física, institucional o sin fines de lucro, o el mismo trabajador puede realizar sus funciones por cuenta propia o autónoma.

#### **Deserción laboral**

Se trata de la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización (Chiavenato, 2011, p. 116).

#### **Entrevista de selección.**

Se trata de la entrevista que mantienen normalmente un técnico de selección con el candidato. Toda entrevista requiere de una serie de premisas metodológicas (tanto en su preparación previa como en el desarrollo de la misma) y el entrevistador debe poseer unas habilidades y destrezas concretas (Corral, 2007, p.9).

### **Evaluaciones técnicas y psicológicas**

las evaluaciones técnicas y psicológicas, que son un conjunto de interrogantes que ayudan en gran manera a identificar los conocimientos que tiene el postulante en relación a las actividades del puesto, y el equilibrio emocional que presentará ante los escenarios que se crean en la institución (Chiavenato, 2011, p.146).

### **Equipo de trabajo**

Según Ribes (2018) este es un conjunto de individuos que están organizados de una manera determinada para poder lograr un objetivo en común, éste no es un grupo de personas que se encuentran en determinados puestos de trabajo, sino que son una congregación de personas, donde cada uno desempeña un rol que el resto de los miembros comprende (pp. 30-31). Cabe destacar que, los miembros que forman parte de un equipo negocian entre ellos el reparto de los roles y llevan a cabo de forma más eficaz los que son más naturales.

### **Reclutamiento**

El proceso por el cual se encuentran candidatos potencialmente calificados para ocupar las vacantes disponibles de una organización. Se dice que son candidatos “potenciales” porque, si bien, a través de este proceso se intenta encontrar a las mejores personas para la empresa, no garantiza su desempeño en la misma (Flores, 2014, p. 43).

### **Rotación laboral**

Rotación laboral es empleado de forma común para nombrar el cambio de los empleados de una empresa; la cual puede ser voluntaria o involuntaria. Para Bretones & González (2019) este es el cese definitivo de pertenencia en una institución por parte de un individuo que recibe la compensación monetaria de ésta, así mismo se le conoce el cese de relación laboral, permanente y voluntaria del trabajador con una organización (p.10). Se dice que, el personal rota una vez algún trabajador se va de la compañía (por renuncia o despido) y son reemplazados por otros que puedan cubrir el puesto y asumir las funciones.

### **Salario**

El salario, denominado también sueldo, estipendio o remuneración es la cantidad de dinero que un empleado obtiene de forma regular a cambio de un tiempo de trabajo

estipulado. Según Fernández (2017) es el pago que de forma periódica recibe un trabajador de mano del empleador, esto a cambio de una actividad productiva. El empleado recibe el salario a cambio de poner su labor a la disposición de empleador, siendo tales obligaciones principales en su relación contractual (p.145).

### **Satisfacción**

Se entiende por satisfacción a una sensación que dura momentáneamente, esto se debe a que tal cual como lo explica Da Silva y Breves (2016) nadie puede estar satisfecho eternamente. Un producto, servicio o acción deja una sensación momentánea de satisfacción y, posterior a ella, el cliente vuelve a necesitar sentirse así y repite el consumo (p. 65). Esto significa que entre mayor sea el nivel de satisfacción que obtenga el cliente con el producto y más se superen sus expectativas, mayores probabilidades se tendrá de que repita el consumo.

### **Selección**

La selección es aquel proceso por medio del cual se evalúan los conocimientos, habilidades y experiencia del candidato de acuerdo con las exigencias de la vacante que se desea cubrir. Además, por medio de este proceso se verifica que las preferencias del candidato estén acordes con las características del puesto y de la organización (Flores, 2014, p. 54).

## **CAPÍTULO II**

### **MATERIAL Y MÉTODOS**

#### **2.1. Hipótesis**

##### **Hipótesis general**

**H1:** Existe relación entre el proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección y la deserción laboral de los trabajadores de hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019.

##### **Hipótesis específicas**

**H1:** El proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección de los trabajadores de hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019, es inadecuado.

**H2:** El nivel de deserción laboral de los trabajadores de hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019, es alta.

#### **2.2. Sistema de variables**

**Variable independiente:** Proceso de inducción en las etapas de reclutamiento y selección.

**Escala de medición:** Ordinal

**Variable dependiente:** Deserción laboral

**Escala de medición:** Ordinal

### 2.3. Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Proceso de reclutamiento y selección	El reclutamiento está totalmente vinculado con su siguiente etapa: la selección. Es por esta razón que se le conoce comúnmente como un solo proceso “reclutamiento y selección”. (Flores, 2014, p. 45).	La medición de la variable se realizó en base a los procesos señalados por el autor Flores (2014), que son la planificación, búsqueda, entrevista, comprobación de referencias y notificación.	Planificación Búsqueda Entrevista Comprobación de referencias Notificación	Promoción Despido Reclutamiento interno Reclutamiento externo Entrevista inicial Entrevista de seguimiento Aspectos laborales Actitud frente al trabajo Informe de aceptación Informe de rechazo Normas y procedimientos	Ordinal
Deserción laboral	La teoría de Chiang, Martín & Núñez (2010), el mismo que refiere existen factores por el cual los trabajadores desertan del puesto de trabajo y que en cierta medida en relacionada con la satisfacción laboral. Estos factores son conocidos como factores higiénicos y factores motivacionales.	Para la medición de la variable empleara los factores antes mencionados y del cual se determinaron algunos indicadores a analizar según la problemática originada.	Factores higiénicos Factores motivacionales	Sueldo Relaciones con los compañeros Logro Reconocimiento Desarrollo personal y crecimiento	Ordinal

Fuente: Marco teórico de las variables

## 2.4. Tipo y nivel de investigación

### 2.3.1. Tipo de investigación.

La investigación fue de tipo básica, pues según Hernández y Mendoza (2018), esta investigación se direcciona hacia la búsqueda del nuevo conocimiento y nuevas teorías, sin preocuparse por los campos de aplicación, es decir, incrementar el aprendizaje sobre un tema en específico de la ciencia.

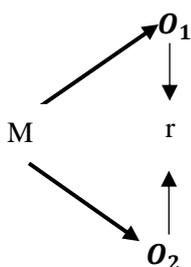
### 2.3.2. Nivel de investigación.

El nivel de investigación fue correlacional, Su finalidad es determinar el grado de relación existente entre dos o más variables. En estos estudios, primero se miden los variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estimó la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno (Arias, 2016, p. 25).

## 2.5. Diseño de investigación

El diseño de investigación fue no experimental, la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En la investigación no experimental no es posible asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio (Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero, 2018).

La investigación tuvo el siguiente esquema:



**Dónde:**

**M** = 65 trabajadores

**O<sub>1</sub>** = Proceso de reclutamiento y selección

$O_2$  = Deserción laboral

$r$  = Relación

## 2.6. Población y muestra

### Población

La población estuvo conformada por 78 trabajadores de hoteles tres estrellas de Moyobamba, 2019, incluidos entre ellos, personal administrativo, gerente, personal de limpieza, contadores y operativos.

### Muestra

Para el cálculo de la muestra se empleó un muestreo probabilístico aleatorio simple, en este sentido se empleó un cálculo estadístico para su determinación además fue escogida al azar. Velásquez y Rey (2013) mencionan que el muestreo probabilístico comprende calcular la muestra en función de una fórmula que permite seleccionar a los participantes de manera aleatoria (p.222). Para fines de la investigación, la muestra fue determinada mediante la fórmula siguiente, en la cual se consideró un 95,5% de confianza y un 5% de margen de error.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

$n$ : Tamaño de la muestra

$Z$  : Nivel de confianza

$p$  : Probabilidad de aciertos o éxito

$q$  : Probabilidad de desaciertos o fracaso

$N$  : Tamaño de la población

$E$  : Nivel de precisión para generalizar los resultados

Para la muestra se tiene los siguientes datos:

$$Z : 1,96$$

$$p : 0,5$$

$$q : 0,5$$

$$N : 78$$

$$E : 0,05$$

$$n \frac{3.8416 * 0.25 * 78}{0.0025 * 77 + 0.9604}$$

$$n \frac{74.9112}{1.15} 65$$

La muestra estuvo conformada por 65 los trabajadores de hoteles tres estrellas de Moyobamba, 2019, los cuales, se describen a continuación en función del hotel de trabajo.

Hoteles	N° de trabajadores
Alta Vista Casa Hotel	25
Bachíg Hospedaje	20
Hotel Río Mayo S.A.C	20
Total	65

## 2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### Técnicas

La técnica que se tomó en cuenta para la investigación será la encuesta la misma que permitirá demostrar la relación entre la gestión de reclutamiento y selección y la deserción laboral de los trabajadores de hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019.

### Instrumentos

El instrumento a emplear en la presente investigación será el cuestionario, el cual fue aplicado a los trabajadores de los hoteles tres estrellas de Moyobamba, que permitirá

determinar el estado de la gestión de reclutamiento y para establecer el nivel de deserción laboral.

## **2.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

En primer lugar, los datos fueron tabulados, este proceso se realiza en el programa Microsoft Excel para proceder con el análisis descriptivo mediante tablas y figuras y finalmente estos datos se pasaron al programa estadístico SPSS a fin de aplicar la prueba estadística de relación para conocer la asociación entre las variables, que en este caso se empleó la prueba de Rho Spearman debido a que las variables son de escala ordinal.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### **Análisis descriptivo**

En seguida se presentan algunos de los principales resultados obtenidos de la aplicación respectiva de los instrumentos de medición.

#### **3.1. Analizar el proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección de los trabajadores de Hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019**

**Tabla 1**

*Resultados del análisis de la dimensión planificación*

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Inadecuado	4	9	34	52%
Regular	10	15	25	38%
Adecuado	16	20	6	9%
<b>Total</b>			<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuesta aplicada en junio del 2019

Elaboración: Propia

#### **Introducción**

Según la tabla N° 1, se evidencia que en la mayoría de las empresas en sí utilizan con mucha frecuencia la planificación, sin embargo, en dicho estudio se percibe que el 52% de los encuestados indican que lo han utilizado de forma inadecuada, ya que, la empresa no realiza una adecuada “promoción” del puesto de trabajo en el que se encuentra laborando actualmente, asimismo, el 38% de los encuestados respondieron que lo realizan de forma regular el “despido” y solo el 9% afirman que lo realizan de forma adecuada la planificación en cuanto a la promoción del puesto.

**Tabla 2**  
*Resultados del análisis de la dimensión búsqueda*

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Inadecuado	4	9	29	45%
Regular	10	15	29	45%
Adecuado	16	20	7	11%
<b>Total</b>			<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuesta aplicada en junio del 2019

Elaboración: Propia

### Interpretación

Según la tabla N°2, se percibe que, en la mayoría de las empresas en estudio, acerca de la búsqueda (reclutamiento interno y/u externo del personal), se da con mucha frecuencia. Pero, sin embargo, el 45%, indican que la búsqueda ha sido inadecuada, debido a que las empresas nunca y casi nunca realizan promociones internas para cubrir un puesto laboral con los colaboradores que vienen laborando actualmente. Asimismo, el 45% de los encuestados afirman que es regular y solo el 11% de los encuestados afirman que es adecuado el reclutamiento, ya que, casi siempre y siempre las empresas realizan publicaciones claras y concisas de un puesto de trabajo y sus requisitos para el personal nuevo en sí.

**Tabla 3**  
*Resultados del análisis de la dimensión entrevista*

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Inadecuado	4	9	33	51%
Regular	10	15	26	40%
Adecuado	16	20	6	9%
<b>Total</b>			<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuesta aplicada en junio del 2019

Elaboración: Propia

### Interpretación

Según la tabla N° 3, se percibe que, en la mayoría de las empresas, utilizan la entrevista, ya que es una de las pruebas más utilizadas en los procesos de selección y la que más peso tiene

en la decisión de contratación. Sin embargo, el 51% afirma que es inadecuada la entrevista, ya que, las empresas hoteleras solicitante de un personal nunca y casi nunca realizan una adecuada entrevista inicial. El 40% afirma que la entrevista es regular y solo el 9% de los encuestados confirman que es adecuado, puesto que Ellos consideran que dentro del proceso de reclutamiento y selección es necesario que las empresas apliquen una entrevista de seguimiento que permita de cierta forma escoger al mejor candidato para el puesto y función que se requiere.

**Tabla 4**

*Resultado del análisis de la dimensión comprobación de referencia*

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Inadecuado	4	9	28	43%
Regular	10	15	25	38%
Adecuado	16	20	12	18%
<b>Total</b>			<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuesta aplicada en junio del 2019

Elaboración: Propia

### **Interpretación**

Según la tabla N° 4, se demuestra que, la mayoría de empresas, utilizan la comprobación de referencia, ya que, al momento de iniciar un proceso de selección es muy relevante contar con referencias personales, ya que éstas son la única forma que tiene el empleador de verificar que la experiencia, las aptitudes y los logros relatados sean reales. Tal es así que el 43% de los encuestados afirman que es inadecuado, en otras palabras, no están de acuerdo con el hecho de que la empresa investigue los aspectos laborales del nuevo candidato. En tanto, el 38% califican que es regular, y solo la diferencia, es decir, el 18% considera que es adecuado que la empresa evalúe constantemente la actitud del trabajador a través de las referencias de otras personas.

**Tabla 5**  
*Resultado del análisis de la dimensión notificación*

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Inadecuado	1	3	36	55%
Regular	4	6	25	38%
Adecuado	7	10	4	6%
<b>Total</b>			<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuesta aplicada en junio del 2019

Elaboración: Propia

### Interpretación

Según la tabla N° 5, se encontró que el 55% de los encuestados afirman que es inadecuado la notificación que utilizan las empresas hoteleras, es decir las empresas en estudio nunca y casi nunca informan a las personas seleccionadas sobre la aceptación y contratación del nuevo personal (documento). El 38% de los encuestados indican que es regular, es decir, a veces las empresas hacen uso de ello de forma correcta. No obstante, el 6% de los encuestados afirman que las empresas en estudio utilizan de forma adecuada la notificación. Es decir, el informe de aceptación, así como el de rechazo. En ese sentido los encuestados afirman que las empresas casi siempre y siempre notifican al trabajador cuando este no ha sido contratado.

**Tabla 6**  
*Resultados del análisis de la variable inducción en las etapas de reclutamiento – selección*

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Inadecuado	18	41	31	48%
Regular	42	65	21	32%
Adecuado	66	90	13	20%
<b>Total</b>			<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuesta aplicada en junio del 2019

Elaboración: Propia

### Interpretación

Según la tabla N° 6, se encontró que la mayoría de las empresas en sí utilizan con mucha frecuencia el proceso de inducción en las etapas de reclutamiento y selección. Por el contrario, el 48% de los encuestados afirman que las empresas en estudio no utilizan de forma adecuada el proceso de reclutamiento y selección, esto es precisamente por la falta de

planificación, más no se trata tan sólo de promoción, sino que al ser empresas micro y pequeñas, muchas veces son los mismos socios - directivos, quienes absorben estas funciones. Por otro lado, el 32% de los encuestados afirman que es regular la búsqueda (reclutamiento interno y externo) que realizan las empresas con respecto al reclutamiento ya que, a veces realizan publicaciones claras y concisas de un puesto de trabajo y sus requisitos para el personal nuevo en sí. La diferencia que es aproximadamente el 20% afirman que es adecuado el proceso de inducción en las etapas de reclutamiento y selección, puesto que Ellos consideran que es necesario que las empresas apliquen una entrevista de seguimiento que permita de cierta forma escoger al mejor candidato para el puesto y función que se requiere.

### **Análisis descriptivo de la segunda variable**

Las personas en el mundo laboral se encuentran en constante movimiento, ya sea dentro de la misma empresa o con entradas y salidas de una organización a otra. Es así, como las micros y pequeñas empresas (negocios) pueden caer fácilmente en la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas, ya que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir la puesta de trabajo vacante.

Sin embargo, elevadas tasas de deserción laboral pueden poner en entredicho la reputación de la empresa y hacerse menos atractivas a los ojos de futuros candidatos. Pero también, los clientes pueden cuestionarse con respecto a la seriedad de la empresa debido al constante cambio de personal y la calidad del servicio ofrecido a los clientes puede verse comprometida debido a la misma razón. En segundo lugar, se encuentran las repercusiones económicas. La deserción laboral provoca que las organizaciones pierdan lo invertido en la contratación del personal que decide desvincularse voluntariamente de la empresa.

### 3.2. Establecer el nivel de deserción laboral de los trabajadores de Hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019.

**Tabla 7**

*Resultados del análisis de la dimensión factores higiénicos*

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Bajo	6	14	21	32%
Medio	15	23	17	26%
Alto	24	30	27	42%
<b>Total</b>			<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuesta aplicada en junio del 2019

Elaboración: Propia

#### Interpretación

Según la tabla N° 7, se evidencia que la deserción laboral en cuanto a su dimensión factores higiénicos es alta con un 42% tal y como lo confirman los colaboradores de las empresas en estudio, esto es debido a los desajustes que existe entre el empleado y el jefe directo, también suele darse por la filosofía que presentan las organizaciones, pero sobre todo es por el entrenamiento incorrecto del empleado. Es decir, los encuestados indican que nunca y casi nunca las normas y procedimientos dispuesto por la empresa les ayuda a realizar mejor su labor. Sin embargo, existe un 26% de los encuestados que afirman que es medio la deserción, debido a que existe bastante apoyo entre compañeros de trabajo, cuando uno de ellos necesita ayuda en algo que desconoce. Solamente el 32% de los encuestados que laboran en las empresas en estudio respondieron que es bajo, ya que cumplen a cabalidad con las normas y procedimientos que ha estipulado las empresas para con Ellos.

**Tabla 8**

*Resultados del análisis de la dimensión factores motivacionales*

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Bajo	6	14	20	31%
Media	15	23	16	25%
Alto	24	30	29	45%
<b>Total</b>			<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuesta aplicada en junio del 2019

Elaboración: Propia

## Interpretación

Según la tabla N° 8, se evidencia que la deserción laboral en cuanto a su dimensión factores motivacionales es alto con un 45% tal y como lo confirman los colaboradores de las empresas en estudio, es debido a que nunca y casi nunca cumplen con los objetivos que les establecen las empresas en torno a las funciones que realiza y tampoco las empresas reconocen de una u otra forma a los colaboradores que tienen un buen desempeño en sí, por otro lado, el 25% indican que es medio, ya que, los propietarios buscan la manera o los medios adecuados para que les ayuden a cumplir con sus logros. No obstante, el 31% respondieron que existe baja deserción, ya que ellos se sienten bien realizándose en la función actual, además, porque la empresa promueve el desarrollo y crecimiento personal de los mismo.

**Tabla 9.**

*Resultados del análisis de la variable deserción laboral*

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
Bajo	12	27	19	29%
Media	28	43	10	15%
Alto	44	60	36	55%
<b>Total</b>			<b>65</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuesta aplicada en junio del 2019

Elaboración: Propia

## Introducción

En la tabla N° 9, se logró demostrar que existe una alta deserción laboral en si en las empresas en estudio, puesto que así lo confirma un 55% de los encuestados, debido a que los propietarios nunca y casi nunca se preocupan por la remuneración que reciben sus colaboradores que les permita adecuarse al puesto en el que se encuentran, asimismo, no tienen una buena relación laboral con sus compañeros de trabajo, tampoco han sido recompensado por la empresa en algún momento por el desempeño mostrado en la realización de sus actividades en cambio, el 15% afirman que es medio la deserción laboral en las empresas que laboral. Solo el 29% respondieron que existe baja deserción, ya que ellos se sienten bien realizándose en la función actual, además, porque la empresa promueve el desarrollo y crecimiento personal de los mismo. Porque en sí las personas son sin duda el

recurso principal de cualquier organización, es por ello que en todo momento deben estar ejerciendo esfuerzos que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales.

## Análisis inferencial

### 3.3. Determinar la relación del proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección con la deserción laboral de los trabajadores de Hoteles tres estrellas del distrito de Moyobamba 2019

**Tabla 10**

*Relación entre proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección y deserción laboral*

		Proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección		Deserción laboral
Rho de Spearman	Proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección	Coeficiente de correlación	1,000	-,730**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	65	65
	Deserción laboral	Coeficiente de correlación	-,730**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	65	65

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

## Interpretación

Según el resultado que arroja la prueba estadística (Rho Spearman), la significancia bilateral fue de 0,000 menor al margen de error 0,05; dando a conocer de manera significativa que existe relación entre el proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección y la deserción laboral de los colaboradores de Hoteles tres estrellas de la ciudad de Moyobamba, 2019. De igual manera el coeficiente de correlación fue -,730; haciendo hincapié que es una relación negativa considerable. Por lo que se llegó a concluir que mientras más deficiente sea el proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección mayor será la

deserción laboral. De esta manera se acepta la Hipótesis de investigación (Hi) y por ende se rechaza la hipótesis nula Ho.

### **Discusión de los resultados**

Para el desarrollo de la investigación se tomó en cuenta las teorías y antecedentes relacionadas con las variables en estudio en diferentes ámbitos, por lo que, al aplicar los instrumentos a los 65 colaboradores de las empresas hoteleras, se obtuvieron los resultados en base a los objetivos planteados por el propio tesista.

Los resultados del objetivo general el cual fue determinar la relación del proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección con la deserción laboral. Para ello se tuvo como sustento las teorías de Flores (2014) quien indicó que el reclutamiento está totalmente vinculado con la selección, es por esta razón que se le conoce comúnmente como un solo proceso reclutamiento y selección. Mientras que, para deserción laboral, se tomó la teoría de Chiang et al. (2010) quienes refieren que existen factores por el cual los trabajadores desertan del puesto de trabajo conocidos como factores higiénicos y factores motivacionales. De acuerdo con los datos mediante la prueba estadística (Rho de Spearman), la significancia bilateral fue de 0,000 menor al margen de error 0,05; dando a conocer de manera significativa que existe relación entre el proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección y la deserción laboral de los colaboradores, mientras que el coeficiente fue  $-0,730$ ; haciendo hincapié que es una relación negativa considerable, lo que demuestra que entre más deficiente sea el proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección mayor será la deserción laboral. Estos resultados se relacionan con lo encontrado por Aguire (2013) en su tesis “Influencia de la sobrecarga horaria, en la deserción laboral de los trabajadores de la empresa Almapo S.R.L. departamento la Libertad, provincia de Trujillo, durante el año 2012” quien concluyó que el abandono laboral, es un problema muy frecuente, lleva a una productividad baja y satisfacción en los empleadores, hay antecedentes, esto viene pasando hace años, está provocando que la empresa año tras año provoque menos ganancias y que posea una imagen buena empresarial.

En cuanto al primer objetivo específico se buscó analizar el proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección de los trabajadores, donde se encontró que el 48% de los encuestados afirman que las empresas en estudio no utilizan de forma adecuada el proceso de reclutamiento y selección, esto es precisamente por la falta de planificación, más

no se trata tan sólo de promoción, sino que al ser empresas micro y pequeñas, muchas veces son los mismos socios - directivos, quienes absorben estas funciones. Este resultado se corrobora con lo estudiado por Maurillo (2015) en su tesis “Sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados “Mercamaxx” del cantón los bancos, provincia de Pichincha”, quien llegó a la conclusión que en la organización en estudio, en lo que a reclutamiento, contratación, selección e inducción de personal menciona, no cuenta con procedimientos formales, no cuenta con procesos formales, no cuenta con directrices que orienta y aminore sus acciones.

En cuanto al segundo objetivo específico fue establecer el nivel de deserción laboral de los trabajadores, se determinó que existe una alta deserción laboral en si en las empresas en estudio, puesto que así lo confirma un 55% de los encuestados, debido a que los propietarios nunca y casi nunca se preocupan por la remuneración que reciben sus colaboradores que les permita adecuarse al puesto en el que se encuentran, asimismo, no tienen una buena relación laboral con sus compañeros de trabajo, tampoco han sido recompensado por la empresa en algún momento por el desempeño mostrado en la realización de sus actividades. Estudio que se corroboró por lo estudiado por Tristán y Vásquez (2018) en su tesis “Deserción laboral de beneficiarios del programa jóvenes a la obra: el caso de la empresa textiles camones, distrito de puente piedra - Lima, 2015”, en donde llegó a concluir que el programa instaurado presenta engaños y problemas de gestión en sus procesos primordiales ejecutados, lo que provoca una brecha amplia entre el nivel de capacitación, su apoyo a la productividad de la mano de obra, debido a que es muy completo y útil a los objetivos a disminuir el desempleo, no obstante, a la alta rotación del personal, los niveles bajos remunerativos no facultan que personal competente postule a las convocatorias, así como la tercerización de procedimientos claves, las cuales no son supervisadas correctamente y oportunamente.

## CONCLUSIONES

- A partir del objetivo general se concluye que existe una relación inversa entre el proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección y la deserción laboral de los colaboradores, ya que arrojó una significancia bilateral de 0.000; mientras el coeficiente de correlación fue  $-0,730$ ; lo que demostró que mientras más deficiente sea el proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección mayor será la deserción laboral
- En función del primer objetivo específico se concluyó que el proceso de reclutamiento y selección, es inadecuado según el 48% de los resultados, esto debido precisamente por la falta de planificación, debido a que no realizan adecuados protocolos para captar postulantes, ya que muchas veces solo se aceptan a trabajar a las postulantes sin previamente conocer o verificar sus capacidades y competencias para el puesto que piensa ocupar.
- Finalmente, y de acuerdo con el tercer objetivo específico se concluye que existe un alto nivel de deserción laboral en las empresas en estudio, puesto que así lo confirma un 55% de los resultados, debido a que los propietarios hacen caso omiso a la mejora del sueldo de sus empleados, además la mala relación entre trabajadores ha ocasionado ciertos conflictos y en ningún momento este tipo de empresas se esfuerza por recompensar el buen desempeño de sus trabajadores.

## RECOMENDACIONES

- A nivel general se les recomienda los gerentes de los hoteles de tres estrellas de Moyobamba mejorar la captación de postulantes, esto mediante el establecimiento y métodos correctos de reclutamiento para poder obtener la mayor información posible de los postulantes potenciales y hacerles unas pruebas sencillas de acuerdo a sus puestos a ocupar de tal forma esto permitirá ver el competencias y actitudes que se ajusten al puesto y evitar en un futuro cercano una posible salida del mismo, ya que generaría nuevamente emplear un proceso de búsqueda de personal, lo cual genera pérdidas económicas y de tiempo de trabajo-
- A los dueños de los hoteles de tres estrellas de Moyobamba, se le recomienda establecer normativas para la selección y reclutamiento de personal, esto con normativas que permitan una evaluación completa de los individuos que desean trabajar en los hoteles, y para atraer personal competente y con ganas de trabajar, es necesario mejorar el entorno de trabajo y claro las expectativas salariales acorde del mercado, de esta forma se podrá tener una vasta cantidad de solicitudes y dentro de estas el personal indicado para el puesto que buscan estas organizaciones.
- Por último, se recomienda a los empresarios hoteleros tres estrellas de Moyobamba mejorar la retención del personal, esto utilizando estrategias como recompensas por buen desempeño, salario atractivo y de acuerdo a su puesto de trabajo, buen clima laboral y puestos con líneas de carrera, esto mejorará disminuir el índice de deserción de personal, ya que este tipo de problemas afecta principalmente a los hoteles porque se pierde personal competente y eficiente, lo que genera que su calidad de servicio también se vea mermada.

-

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aponte, J. (2006). *Administración de personal: Un enfoque de calidad*. Bogotá: Eco Ediciones Ltda.
- Arias, F. (2016). *El proyecto de la investigación* (7a ed.). Caracas: Ediciones El Pasillo.
- Arruda, M. (20 de julio de 2017). *AméricaEconomía*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/estos-son-los-costos-de-una-mala-contratacion>
- Bizagi. (2016). *Reclutamiento y selección de personal* (1ra ed.). España. Obtenido de <http://www.bizagi.com/processxchange/Documents/ad042965-b2a2-4ece-b392-74fea7dfebaa/docs/Reclutamiento%20y%20Selecci%C3%B3n%20de%20Personal.pdf>
- Bretones, F., & González, J. (2019). Absentismo y rotación laboral. 91-113. Recuperado el 2019, de [https://www.researchgate.net/publication/302167865\\_Absentismo\\_y\\_rotacion\\_laboral](https://www.researchgate.net/publication/302167865_Absentismo_y_rotacion_laboral)
- Chávez, C. (2015). *Diccionario de recursos humanos: técnicas organizacionales y teorías administrativas*. Editorial Brujas. Recuperado el 2019, de <https://concepto.de/trabajador/#ixzz63bM49em3>
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* (1a ed.). Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=4776121&query=clima+laboral>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. (2011). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R&S)* (1ra ed.). Madrid: Castaño, María; López,

- Gerardo; Prieto, José. Obtenido de <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticass.pdf>
- Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. (2007). *Gestión. Capacitación de organizaciones de base* (1ra ed.). Argentina: Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad. Obtenido de <https://www.mardelplata.gob.ar/documentos/ongs/gestioncenoc.pdf>
- Corral, F. (2007). *Reclutamiento y selección por competencias* (1ra ed.). Caracas: Escuela de Negocios eoi. Obtenido de [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf)
- Da Silva, L., & Breves, A. (2016). FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E MARKETING DE RELACIONAMENTO: Um estudo sobre a visão do consumidor na perspectiva de gênero na cidade de Valença/RJ. *Episteme Transversalis*, 10(1), 62-80. Recuperado el 2019, de <http://revista.ugb.edu.br/ojs302/index.php/episteme/article/download/167/151>
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. (2018). Human resource management policies and practices in organizations: scenario of the national production in high-quality journals and research agenda. *Cadernos EBAPE.BR*, 250-263. Obtenido de [https://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n2/en\\_1679-3951-cebape-16-02-250.pdf](https://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n2/en_1679-3951-cebape-16-02-250.pdf)
- Díaz, O. (2017). *La motivación como factor de retención, desarrollo y crecimiento profesional en hoteles de 5 estrellas en Lima Metropolitana*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Obtenido de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2904/1/2017\\_Diaz\\_La-motivacion-como-factor-de-retencion.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2904/1/2017_Diaz_La-motivacion-como-factor-de-retencion.pdf)
- Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos: UF0345*. Editorial Tutor Formación. Recuperado el 2019, de <https://concepto.de/salario/#ixzz63bC6ORkh>
- Ferro, S., García, E., & Lareo, B. (2014). Determinantes del absentismo laboral según enfoque sociológico. Caso: empresa auxiliar automoción española. *Revista Venezolana de Gerencia*, XIX(68), 575-597. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29032819002.pdf>

- Flores, R. (1 de Mayo de 2006). *Academia de Ciencias Administrativas*. Obtenido de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P37T14.pdf>
- Flores, R. (2014). *Administración de recursos humanos* (1era ed.). México: Editorial Digital UNID. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=5307889&query=proceso%2Bde%2Breclutamiento%2Bby%2Bselecci%C3%B3n%2B#>
- Gómez, A. (2018). *Expresión y comunicación*. MF1031\_3. IC Editorial. Recuperado el 2019
- Gutiérrez, I. (19 de enero de 2016). *La deserción laboral y sus repercusiones*. Obtenido de <http://blog.udlap.mx/wp-content/uploads/2016/02/La-desercion-laboral-y-sus-repercusiones.pdf>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *La metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.
- Lara, G. (2011). *Gestión de empresas sociales* (1ra ed.). Queretaro: Editorial Miguel Ángel Porrúa. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=3226544&query=gesti%C3%B3n>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Orrala, P. (2019). *Análisis de la gestión de la selección de personal del sector hotelero en Guayaquil*. Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, Guayaquil. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/17452/1/UPS-GT002686.pdf>
- Red de Empresas Inclusivas de Costa Rica. (2015). *El proceso de reclutamiento, selección e inducción de una empresa inclusiva*. Costa Rica: Organización Internacional del Trabajo. Obtenido de [http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/cajaDeHerramientas/modulo\\_4.pdf](http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/cajaDeHerramientas/modulo_4.pdf)

- Redacción del noticiero digital . (6 de noviembre de 2018). Obtenido de <http://www.noticierodigital.com/2018/11/trabajadores-universitarios-guayana-la-uneq-40-desercion-laboral-estudiantil/>
- Redacción La República. (23 de julio de 2016). . Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/788014-empresas-43-de-sobrecostos-seria-por-mala-seleccion-de-personal>
- Ribes, G. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado el 2019
- Velásquez, A., & Rey, N. (2013). *Metodología de la investigación científica*. Editorial San Marcos.
- Wan, W., Shen, T., & Mohamed, M. (2015). Herzberg's Two-Factor Theory on Work Motivation: Does it Works for Todays Environment? *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 8-22 . Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/262639924\\_Herzberg's\\_Two-Factor\\_Theory\\_on\\_Work\\_Motivation\\_Does\\_it\\_Works\\_for\\_Todays\\_Environment](https://www.researchgate.net/publication/262639924_Herzberg's_Two-Factor_Theory_on_Work_Motivation_Does_it_Works_for_Todays_Environment)

**ANEXO**

**Anexo A. Matriz de consistencia**

**Título: Gestión del reclutamiento y selección y su relación con la deserción laboral de los trabajadores de hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019**

<b>Problema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas de recolección</b>			
<p><b>Problema general</b> ¿Cuál es la relación entre el proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección y la deserción laboral de los trabajadores de hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Cómo es el proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección de los trabajadores de hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019?</p> <p>¿Cuál es el nivel de deserción laboral de los trabajadores de hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la relación del proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección con la deserción laboral de los trabajadores de hoteles tres estrellas del distrito de Moyobamba 2019.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Analizar el proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección de los trabajadores de hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019.  Establecer el nivel de deserción laboral de los trabajadores de hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Existe relación inversa entre el proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección y la deserción laboral de los trabajadores de hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> El proceso de inducción en las etapas de reclutamiento – selección de los trabajadores de hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019, es inadecuado.  El nivel de deserción laboral de los trabajadores de hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019, es alta.</p>	<p><b>Proceso de inducción en las etapas de reclutamiento y selección</b></p>	Planificación	Promoción	<p><b>Técnica</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento</b> Cuestionario</p>			
					Despido				
				Búsqueda	Reclutamiento interno				
					Reclutamiento externo				
				Entrevista	Entrevista inicial				
					Entrevista de seguimiento				
			Comprobación de referencias	Aspectos laborales					
				Actitud frente al trabajo					
			Notificación	Informe de aceptación					
				Informe de rechazo					
			<p><b>Deserción laboral</b></p>					Factores higiénicos	Normas y procedimientos
									Sueldo
Relaciones con los compañeros									
Factores motivacionales	Logro								
	Reconocimiento								
	Desarrollo personal y crecimiento								
<b>Diseño</b>	<b>Población</b>		<b>Muestra</b>						
<b>No experimental - correlacional</b>	La población estará conformada por 65 trabajadores de hoteles tres estrellas de Moyobamba, 2019.		La muestra estará conformada de igual manera por la totalidad de la población, es decir, los 65 trabajadores de hoteles tres estrellas de Moyobamba, 2019.						

### Anexo B. Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Proceso de reclutamiento y selección	El reclutamiento está totalmente vinculado con su siguiente etapa: la selección. Es por esta razón que se le conoce comúnmente como un solo proceso “reclutamiento y selección”. (Flores, 2014, p. 45).	La medición de la variable se realizó en base a los procesos señalados por el autor Flores (2014), que son la planificación, búsqueda, entrevista, comprobación de referencias y notificación.	Planificación Búsqueda Entrevista Comprobación de referencias Notificación	Promoción Despido Reclutamiento interno Reclutamiento externo Entrevista inicial Entrevista de seguimiento Aspectos laborales Actitud frente al trabajo Informe de aceptación Informe de rechazo Normas y procedimientos	Ordinal
Deserción laboral	La teoría de Chiang, Martín & Núñez (2010), el mismo que refiere existen factores por el cual los trabajadores desertan del puesto de trabajo y que en cierta medida en relacionada con la satisfacción laboral. Estos factores son conocidos como factores higiénicos y factores motivacionales.	Para la medición de la variable empleara los factores antes mencionados y del cual se determinaron algunos indicadores a analizar según la problemática originada.	Factores higiénicos Factores motivacionales	Sueldo Relaciones con los compañeros Logro Reconocimiento Desarrollo personal y crecimiento	Ordinal

Fuente: Marco teórico de las variables

**Anexo C.**  
**Instrumento de la variable Independiente**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Cuestionario sobre la gestión de reclutamiento y selección**

La presente encuesta tiene como objetivo principal demostrar la relación entre la gestión de reclutamiento y selección y la deserción laboral de los trabajadores de hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019. Por lo que se le solicita responder con total objetividad completando todas las preguntas y siguiendo todas las indicaciones, cabe señalar que esta encuesta es de carácter anónima por lo que podrá responder con total libertad, gracias por su tiempo.

Marque con un aspa (x) la opción que crea represente su elección de acuerdo a la pregunta.

<b>Tomar en cuenta la siguiente escala de acuerdo al valor mostrado.</b>					
<b>1. Nunca, 2. Casi nunca, 3. A veces, 4. Casi siempre, 5. Siempre</b>					
<b>Proceso de inducción en las etapas de reclutamiento y selección</b>	<b>Escalas</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Dimensión: Planificación</b>					
<b>Indicador Promoción</b>					
1. ¿Durante el proceso de reclutamiento y selección le dieron a conocer el motivo o la razón por la cual están buscando un nuevo personal?					
2. ¿La empresa realiza una adecuada promoción del puesto de trabajo en el que se encuentra laborando actualmente?					
<b>Indicador: Despido</b>					
3. ¿Le dan a conocer el motivo de los despidos o salidas de los anteriores trabajadores del puesto por el que postuló?					
4. ¿Anteriormente postuló a otras empresas hoteleras donde también el puesto vacante fue por despido?					
<b>Dimensión: Búsqueda</b>					
<b>Indicador: Reclutamiento interno</b>					
5. ¿Usted fue recomendado por algún trabajador de alguna empresa hotelera para que postule al puesto de trabajo vacante?					
6. ¿Cada cuánto tiempo la empresa realiza una promoción interna para cubrir un puesto laboral con los colaboradores?					
<b>Indicador: Reclutamiento externo</b>					
7. ¿Usted, observa publicaciones por diferentes medios sobre puestos de trabajo antes de postular?					
8. ¿Considera usted que la empresa realiza publicaciones claras y concisas de un puesto de trabajo y sus requisitos para la contratación del nuevo personal?					

<b>Dimensión: Entrevista</b>				
<b>Indicador: Entrevista inicial</b>				
9. ¿Dentro de su proceso de selección la empresa hotelera tiene estructurado la ejecución de la entrevista inicial?				
10. ¿Las personas entrevistadoras tienen una comunicación asertiva con el entrevistado durante la entrevista inicial?				
<b>Indicador: Entrevista de seguimiento</b>				
11. ¿Consideras que es necesario realizar una entrevista de conocimiento para las personas que optan por una vacante?				
12. ¿Considera que dentro del proceso de reclutamiento y selección es necesario aplicar una entrevista de seguimiento?				
<b>Dimensión: Comprobación de referencia</b>				
<b>Indicador: Aspectos laborales</b>				
13. ¿La empresa antes de reclutarlo realiza una comprobación de su historial laboral?				
14. ¿Está de acuerdo con el hecho de que la empresa investigue los aspectos laborales del nuevo personal?				
<b>Indicador: Actitud frente al trabajo</b>				
15. ¿Considera que es necesario que la empresa tenga información respecto a la actitud del nuevo trabajador?				
16. ¿La empresa evalúa constantemente la actitud del trabajador a través de la referencia de otras personas?				
<b>Dimensión: Notificación</b>				
<b>Indicador: Informe de aceptación</b>				
17. ¿La empresa informa a las personas seleccionadas sobre la aceptación y contratación del nuevo personal?				
<b>Indicador: Informe de rechazo</b>				
18. ¿La empresa notifica al trabajador cuando este no ha sido contratado?				



**Anexo D.**  
**Instrumento de la variable dependiente**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Cuestionario sobre la deserción laboral

La presente encuesta tiene como objetivo principal demostrar la relación entre la gestión de reclutamiento y selección y la deserción laboral de los trabajadores de hoteles tres estrellas, Moyobamba 2019. Por lo que se le solicita responder con total objetividad completando todas las preguntas y siguiendo todas las indicaciones, cabe señalar que esta encuesta es de carácter anónima por lo que podrá responder con total libertad, gracias por su tiempo.

Marque con un aspa (x) la opción que crea represente su elección de acuerdo a la pregunta.

<b>Tomar en cuenta la siguiente escala de acuerdo al valor mostrado.</b>					
<b>1. Nunca, 2. Casi nunca, 3. A veces, 4. Casi siempre, 5. Siempre</b>					
<b>DESERCIÓN LABORAL</b>	<b>Escalas</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Dimensión: Factores higiénicos</b>					
<b>Indicador Normas y procedimientos</b>					
1. ¿Considera que las normas y procedimiento dispuestos por la empresa le ayudan a realizar mejor sus labores?					
2. ¿Considera los trabajadores cumplen con las normas y procedimientos?					
<b>Indicador: Sueldo</b>					
3. ¿Considera que el sueldo que recibe cumple con sus expectativas en la empresa por la labor que desarrolla?					
4. ¿Considera que la remuneración que reciben los trabajadores se adecua según el puesto en el que se encuentran?					
<b>Indicador: Relaciones con los compañeros</b>					
5. ¿Considera que existe un apoyo entre compañeros de trabajo, cuando uno de ellos necesita ayuda en algo que desconoce?					
6. ¿Considera que tiene una buena relación laboral con sus compañeros de trabajo?					
<b>Dimensión: Factores motivacionales</b>					
<b>Indicador: Logros</b>					
7. ¿Considera que cumple con los objetivos que le establece la empresa en torno a las funciones que realiza?					
8. ¿Considera que siempre busca la manera o los medios adecuados para que le ayuden a cumplir con sus logros?					
<b>Indicador: Reconocimiento</b>					

9. ¿Considera que la empresa reconoce de una u otra manera a los trabajadores que tienen un buen desempeño en la empresa?					
10. ¿Considera usted que ha sido recompensado por la empresa en algún momento por el desempeño mostrado en la realización de sus actividades?					
<b>Indicador: Desarrollo personal y crecimiento</b>					
11. ¿Considera usted que el puesto en el que se encuentra trabajando le permite desarrollarse tanto personal como profesionalmente?					
12. ¿Considera usted que la empresa promueve el desarrollo personal y crecimiento de los trabajadores?					