



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**

**Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales**

**TESIS**

**EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y SU  
INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA  
EMPRESA CONTRATISTA LOS MAGNÍFICOS S.A.C.  
CARAVELI, AREQUIPA, 2017.**

**Presentada por:**

**Bach. MARIA LUCERO HUAMANI GRANDA**

**Para optar el Título Profesional de:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**ICA - PERÚ**

**2017**

**EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA  
ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA CONTRATISTA LOS  
MAGNÍFICOS S.A.C. CARAVELÍ, AREQUIPA, 2017.**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi familia, por motivarme, a mis padres, por su apoyo, consejos, amor y comprensión.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la fortaleza necesaria para culminar mi carrera universitaria. A mis maestros por sus conocimientos transmitidos y sus sabios consejos.

## RESUMEN

La presente tesis titulada: **“EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA CONTRATISTA LOS MAGNÍFICOS S.A.C. CARAVELÍ, AREQUIPA, 2017.”**, tuvo por objetivo; Analizar en qué medida el proceso de reclutamiento y selección incide en la rotación del personal obrero de la empresa Contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.

El tipo de investigación que se propuso fue Sustantiva Básica, porque trata de responder a los problemas teóricos o sustantivos o específicos, El nivel utilizado fue el nivel Descriptivo-explicativo, porque es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera. El estudio comprendió a los obreros de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, donde se han determinado en promedio que son 250 obreros, obteniendo una muestra aleatoria de 152 obreros a encuestar.

Se concluye que existe incidencia directa y significativa entre el reclutamiento y selección y la rotación de personal, en la empresa Contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017. Se estableció que el 48.8% de los encuestados considera que es importante el reclutamiento y selección de personal y un 41.7% considera muy importante, estas personas están de acuerdo que este factor incide en la rotación de personal.

**Palabras claves:** Reclutamiento y selección, Rotación de personal, Gestión de recursos humanos.

## ABSTRACT

This thesis entitled: "THE PROCESS OF RECRUITMENT AND SELECTION AND ITS INCIDENCE IN THE ROTATION OF PERSONNEL IN THE COMPANY CONTRACTOR THE MAGNIFICS S.A.C. CARAVELI, AREQUIPA, 2017.", which was aimed at; To analyze to what extent the recruitment and selection process affects the rotation of the workers of the contracting company the Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.

The type of research that was proposed is basic Substantive, because it tries to respond to the theoretical or substantive or specific problems, the level used was the Descriptive-explanatory level, because it is a scientific method that involves observing and describe the behavior of a subject without influencing him in any way. The study included the workers of the contracting company the Magnify S.A.C. Caravelí, Arequipa, where an average of 250 workers have been determined, obtaining a random sample of 152 workers to be surveyed.

It is concluded that there is a direct and significant incidence between the recruitment and selection and the rotation of personnel, in the contracting company los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017. It was established that 48.8% of the respondents considered that recruitment and selection of personnel is important and 41.7% considered it very important and these people agree that this factor affects the rotation of personnel.

**Key words:** Recruitment and selection, Rotation of personnel, Human resources management.

## ÍNDICE

TITULO .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO. ....	iv
RESUMEN .....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS .....	x
INTRODUCCIÓN. ....	xii

### **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1. Planteamiento del Problema .....	1
1.2. Formulación del Problema .....	5
1.2.1. Problema Principal .....	5
1.2.2. Problemas Secundarios .....	5
1.3. Objetivos de la Investigación .....	5
1.3.1. Objetivo General .....	6
1.3.2. Objetivos Específicos .....	6
1.4. Justificación de la Investigación .....	6
1.5. Limitaciones de la Investigación. ....	7

### **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la Investigación .....	8
2.1.1. Antecedentes Internacionales .....	8
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	12
2.2. Bases Teóricas.....	17
2.2.1. Reclutamiento y Selección .....	17
2.2.2. Rotación de Personal .....	31
2.3. Definición de Términos .....	45
2.4. Hipótesis de la Investigación .....	49
2.4.1. Hipótesis General .....	49

2.4.2. Hipótesis Específicas .....	49
2.5. Variables.....	50
2.5.1. Definición Conceptual de la Variable.....	50
2.5.2. Definición Operacional de la Variable.....	50
2.5.3. Operacionalización de las Variables. ....	51

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

3.1. Tipo y Nivel de la Investigación .....	52
3.1.1. Tipo de Investigación .....	52
3.1.2. Nivel de Investigación .....	52
3.2. Descripción del ámbito de la investigación.....	53
3.3. Población y Muestra de la Investigación .....	53
3.3.1. Población.....	53
3.3.2. Muestra .....	53
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información. ....	54
3.4.1. Técnicas. ....	54
3.4.2. Instrumentos.....	54
3.5. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos. ....	54
3.5.1. Validez. ....	54
3.5.2. Confiabilidad. . ....	54
3.6. Plan para la recolección y procesamiento de datos. . ....	54

### **CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....56**

4.1. Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	56
4.2. Presentación de Resultados.....	57
4.3. Prueba de Hipótesis Específicas.....	70
4.4. Prueba de Hipótesis General .....	79

### **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....82**

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>86</b>
---------------------------	-----------

<b>RECOMENDACIONES</b> .....	87
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	88
- Bibliográficas.....	88
- Páginas Web.....	90
<b>ANEXOS</b> .....	93
Matriz de consistencia .....	94
Cuestionario .....	96

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

### ÍNDICE DE TABLAS

1. TABLA N° 1. Ingreso del personal obrero a la empresa .....	57
2. TABLA N° 2. Factores asociados al proceso de reclutamiento y selección.....	59
3. TABLA N° 3: Mejora del proceso de reclutamiento y selección.....	61
4. TABLA N° 4. Beneficios en el trabajo .....	62
5. TABLA N° 5. Desarrollo laboral .....	64
6. TABLA N° 6. Condiciones de trabajo.....	66
7. TABLA N° 7: Tabla de contingencias; El ingreso del personal a la empresa y rotación de personal. Hipótesis Específica 1 .....	71
8. TABLA N° 8. Prueba de Chi-cuadrado .....	71
9. TABLA N° 9: Tabla de contingencias; Factores asociados al proceso de reclutamiento y selección y rotación de personal Hipótesis Específica 2 .....	74
10. TABLA N° 10. Prueba de Chi-cuadrado .....	74
11. TABLA N° 11: Tabla de contingencias; La mejora del proceso de reclutamiento y selección y rotación de personal Hipótesis Específica 3 .....	77
12. TABLA N° 12. Prueba de Chi-cuadrado .....	77
13. TABLA N° 13: Tabla de contingencias; El reclutamiento y selección y rotación de personal. Hipótesis Específica 3.....	80
14. TABLA N° 14. Prueba de Chi-cuadrado. Hipótesis General.....	80

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. GRÁFICO N°1: Ingreso del personal obrero a la empresa .....	58
2. GRÁFICO N°2: Factores asociados al proceso de reclutamiento y selección.....	60
3. GRÁFICO N3°: Mejora del proceso de reclutamiento y selección .....	61
4. GRÁFICO N4°: Beneficios en el trabajo .....	63
5. GRÁFICO N5°: Desarrollo laboral .....	65
6. GRÁFICO N6°: Condiciones de trabajo.....	68

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación trata acerca del proceso de reclutamiento y selección y su incidencia en la rotación de personal en la Empresa Contratista Los Magníficos S.A.C., un tema que ha sido investigado arduamente, con mucho esfuerzo, en el cual se ven muchos puntos de análisis y estudio en el siguiente párrafo y además el tema globalizado y sintetizado

Una organización es una unidad compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. La forma en que esas personas trabajan e interaccionan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización.

En la actualidad en las empresas es imperante que dentro de la planeación estratégica se incluya el reclutamiento y selección de personal. Tener un personal apto para nuestra operación es el punto clave ya que en estos momentos es más importante tener un capital humano fuerte para poder así ser competitivos en un mercado que cada vez se vuelve más exigente.

Las competencias laborales aseguran que la personas asignadas a distintas actividades sean las idóneas para desempeñar sus funciones, de tal forma que se pueda manejar de forma integral los subsistemas de gestión de talento humano en cuanto a reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño del personal.

Los procesos de reclutamiento y selección en una empresa normal en esta sociedad tienen secuencias y pasos a seguir con la finalidad de obtener aquella persona que reúna requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. En el caso de una empresa minera al igual que todas las empresas los procesos de reclutamiento y selección son similares, pero considerando que debería estar en la etapa de explotación y producción.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Planteamiento del Problema**

Alvares. D. (2013), establece que el proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

Teóricamente todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal generalmente a un año; a largo plazo se estiman las condiciones de personal en lapsos de dos, cinco, diez y hasta veinte años. En la práctica, esta labor se ha difundido más entre las empresas de gran tamaño, debido a varias razones, entre ellas la principal es el alto costo de la planeación en gran escala.

Medina, E. (2012), nos dice que en todas las organizaciones existe la necesidad de llevar a cabo la administración y gestión de los recursos materiales, técnicos, financieros y humanos; sin embargo, en relación a la administración y gestión de estos últimos, existe una variable que diferencia a una organización de otra, la cual es enfrentar el reto de integrar y mantener personal que se encuentre con la capacidad de aportar más que únicamente asumir lo que se le requiera. Por lo anterior, se debe contar con un área dedicada a la gestión y administración de recursos humanos, que asegure que el personal seleccionado sea el idóneo para desempeñar las actividades de un puesto.

El recurso humano ha cobrado importancia día con día para las organizaciones, siendo uno de los elementos indispensables para llevar de manera efectiva la operación de la misma. Según Pertierra (2009), uno de los diez factores que llevan al fracaso de las empresas es tener “empleados poco idóneos” en la organización; la necesidad de contar con el personal esencial para la operación es evidente, así como adquirirlo con apoyo profesional para evitar errores al momento de seleccionar y contratar.

Por otro lado Mano (2002), afirma que las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas, las cuales llevan a cabo los avances, logros y errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien

dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, y mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

Por lo tanto una de las principales funciones de la administración de recursos humanos es la gestión de seleccionar, desarrollar y retener a los empleados; siempre y cuando se cuente con un sistema de selección adecuado en la empresa, entonces será probable que se encuentre el mejor candidato calificado para que trabaje bien en la vacante que se desea cubrir (Werther & Davis, 2001).

Sin embargo, no todas las empresas tienen un departamento de recursos humanos, ni procesos formalizados que brinden soporte y seguridad al capital humano; por lo que al buscar personal para cubrir una vacante, no se consideran los requerimientos mínimos necesarios de los perfiles de puesto, seleccionando a candidatos que necesiten emplearse sin que exista la importancia de afinidad con la vacante, contratándolos sin apego alguno a los requerimientos legales y dejando de lado la protección legal de la empresa y del mismo empleado.

Por otra parte, existen altos costos de rotación del recurso humano, resultantes por emplear a trabajadores que no cuentan con las habilidades ni características necesarias para desempeñar el puesto; además de presentarse accidentes laborales de empleados que no poseen la experiencia necesaria en la actividad a realizar y finalmente, la baja productividad que puede llevar a la organización a pérdidas monetarias.

Para dar solución a una de las principales problemáticas que aqueja a las empresas, es necesario se formalicen los procesos de reclutamiento, selección y contratación de capital humano, mediante la documentación de las actividades que se llevan a cabo en cada una de ellas; lo cual traerá

grandes beneficios, primeramente en cuanto a la formalización y documentación de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, impactando directamente en la optimización de recursos, prevención de accidentes laborales, incremento de producción, reducción de errores, eliminación de demandas laborales y mejora del clima organizacional en las empresas; además, de que al documentar, el encargado de recursos humanos puede llevar a cabo dichos procesos de manera más eficiente y eficaz asegurando la efectividad de los mismos.

**La problemática que vive la empresa Contratista Los Magníficos S.A.C. es la siguiente:**

Nosotros trabajamos con más de 200 trabajadores de los cuales la mayoría de ellos no cumplen con su contrato y se van dejando desabastecidas las guardias y afectando por lo tanto la producción. Por varios factores

- Económicos
- Estudios
- Problemas familiares

En cuanto al pago está a nivel de las demás contratas, en algunos casos hay otras empresas que pagan más y quedan más cerca a su casa, en este caso la mayoría de los que laboran en la contrata son de Huancavelica, están muy lejos de la familia, pierden dos días en total de viaje en la salida e ingreso de sus días libres para visitarlos.

También es porque muchos de ellos no se sienten cómodos con sus habitaciones, la mayoría vive en módulos donde se coloca entre 12 a 24 trabajadores y se utilizan camarotes. Aparte que esos módulos no son de la altura suficiente como para que las personas que descansan en el segundo piso se sientan cómodas (les hace mucho calor).

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿En qué medida el proceso de reclutamiento y selección incide en la rotación del personal obrero de la empresa Contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017?

### **1.2.2. Problemas Secundarios**

#### **Problema Secundario 1**

¿En qué medida el ingreso del personal obrero a la empresa incide en la rotación del personal obrero de la empresa Contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017?

#### **Problema Secundario 2**

¿En qué medida los factores asociados al proceso de reclutamiento y selección incide en la rotación del personal obrero de la empresa Contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017?

#### **Problema Secundario 3**

¿En qué medida la mejora del proceso de reclutamiento y selección incide en la rotación del personal obrero de la empresa Contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017?

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

### **1.3.1. Objetivo General**

Analizar en qué medida el proceso de reclutamiento y selección incide en la rotación del personal obrero de la empresa Contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

#### **Objetivo Especifico 1**

Determinar en qué medida el ingreso del personal a la empresa incide en la rotación del personal obrero de la empresa Contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.

#### **Objetivo Especifico 2**

Determinar en qué medida los factores asociados al proceso de reclutamiento y selección incide en la rotación del personal obrero de la empresa Contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.

#### **Objetivo Especifico 3**

Determinar en qué medida la mejora del proceso de reclutamiento y selección incide en la rotación del personal obrero de la empresa Contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.

### **1.4. Justificación del estudio**

Este trabajo es de gran importancia porque va a permitirme evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal que realiza la empresa Contratista los Magníficos S.A.C para contratar a su personal y brindar sus servicios en el sector construcción. Es importante para razón de mi formación como futura administradora y el compromiso de en un futuro tener a cargo la contratación de personal que involucra el desarrollo de las organizaciones.

La investigación tiene una importancia de primer orden ya que dotará a la empresa de una herramienta técnica y moderna de fácil manejo para la persona responsable de reclutar y seleccionar el personal necesario para cubrir la vacante logrando así optimizar el proceso en referencia.

Esto implica diseñar el proceso de reclutamiento y selección de personal definiendo en primer lugar las fuentes más adecuadas para la capacitación y las técnicas que permitan determinar en la práctica la idoneidad de las personas que optan por el cargo.

### **1.5. Limitaciones de la investigación**

Se encontraron algunas limitaciones para plantear la investigación, tales como:

- Definir el diseño metodológico,
- Poca colaboración de los obreros en participar en la investigación y los tiempos para su desarrollo.
- El aspecto financiero: No contar con los recursos económicos necesarios.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes**

##### **2.1.1. Antecedentes Internacionales**

Según, **Cancinos Kestler Andrea (2015) “Selección de Personal y Desempeño Laboral – Guatemala”**. Establece que las organizaciones modernas se enfocan en la efectividad de los procesos básicos en el área de recursos humanos, siendo parte de estos la selección de personal, que ayuda a predecir el desempeño laboral. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral, el estudio fue realizado en un ingenio azucarero ubicado en San Andrés Villa Seca Retalhuleu, con 36 colaboradores del área semi administrativa, con menos de seis meses de haber sido contratados. La investigación realizada es de tipo cuasi experimental, los instrumentos utilizados fueron una escala de Likert para establecer el nivel de efectividad del proceso de selección y una escala de satisfacción gráfica para el nivel de desempeño de los colaboradores. Se

estableció que el nivel de efectividad del proceso de selección de personal es de 71.15%, y el nivel de desempeño de los colaboradores se encuentra en un rango aceptable. Estos resultados se establecen mediante el procedimiento estadístico de significación y fiabilidad de proporciones. Se presentan, interpretan y discuten los datos obtenidos, se determina la relación existente entre selección y desempeño laboral, se concluye que al mejorar el proceso de selección también aumentaría el nivel de desempeño de los colaboradores. Se recomienda utilizar técnicas en el proceso de selección para conocer la personalidad de los candidatos y se propone un programa de fortalecimiento con psicometría, entrevista profunda y aplicación de la evaluación de desempeño de manera periódica.

**Pesantez Herrera Helen (2014). “El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GADMP- Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujilli, Ambato – Ecuador”.**

Las autoras resumen: (RSP) es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos y ser sometidos a una serie de pruebas que permitan seleccionar un candidato potencialmente calificado para ocupar un cargo. La investigación desarrollada tiene el propósito de dar a conocer la relación que tiene la variable proceso de reclutamiento y selección de personal aplicada a los funcionarios del GADM Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad de Pujilí ante la variable desempeño laboral, variable proyectiva del cumplimiento de objetivos y metas institucionales; la investigación se aplica a todos los colaboradores administrativos de la Institución, es decir, a una población total de 92 funcionarios.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados se desarrolló un estudio de tipo exploratorio, prospectivo y correlacional, que permitió conocer el grado de relación que tienen las variables de estudio. La recolección de la

información se realizó a través de la aplicación de una herramienta de escalamiento tipo Likert, diseñada y elaborada con el fin de conocer el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva ejecutando en la Institución y el nivel de desempeño del personal, además se utilizó una ficha de entrevista que permitió corroborar la información obtenida a través de los cuestionarios. Los principales resultados han permitido aseverar que si está correlacionado el proceso de RSP que se utilice y el eficiente desempeño laboral de los colaboradores lo que está impidiendo que se brinde un servicio de calidad a la ciudadanía del cantón Pujilí. Ante ello se propone una alternativa viable, que permita utilizar un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal basado en un modelo por competencias y mejorar el rendimiento laboral del personal, y concomitante a ello el servicio a la ciudadanía.

**Según, Ladino T. Luz Stella y Orozco A. Ana Milena (2008) Con el proyecto modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por competencias para los niveles jerárquicos Directivo, Ejecutivo y Profesional de la empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A. - Colombia.** Un modelo de Gestión de Talento Humano, requiere el desarrollo efectivo de las técnicas de administración de personal, pues son herramientas estratégicas indispensables para el logro de los objetivos organizacionales. Este trabajo constituye el diseño de cada una de las etapas del proceso de Reclutamiento y Selección fundamentados en competencias, el cual será un importante instrumento para que la Empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A. elija nuevos colaboradores con los estándares y esquemas necesarios para contribuir con el desarrollo empresarial óptimo acorde con las exigencias del mercado actual.

Las Competencias cada día cobran más fuerza ante la necesidad de los sectores económicos de contar con organizaciones que respondan a las exigencias propias de la globalización y la flexibilidad de los mercados. Los altos estándares, las certificaciones para ingresar en el mercado

internacional y desarrollar empresas de clase mundial han hecho una vez más enfatizar la importancia del hombre y su talento para contribuir y agregar valor dentro de este contexto. Es por esto que las empresas modernas, han venido adoptando el modelo de manera institucional, creando sistemas de Gestión Humana coherentes con sus planes estratégicos y con su creencia que las personas, sus capacidades y su motivación son las que verdaderamente crean la ventaja competitiva y establecen la diferencia en las empresas de éxito.

Palabras Clave: Diseño; Competencias; Modelo; Reclutamiento; Selección; Talento Humano; Empresa; Gestión; Administración; Técnicas.

**Según, Ocaña Mazul Heydi (2008). “Selección de personal basada en competencias laborales caso: Almacenes Magno Mercantil. S.A.”- Guatemala.**

La empresa Almacenes Magno Mercantil, S. A. es una tienda por departamentos que se dedica a la venta de ropa, instrumentos musicales y cortinas. Cuenta con diez puntos de venta distribuidos en el departamento de Guatemala. Actualmente laboran para la empresa 122 empleados que ocupan en total 29 puestos de trabajo. El proceso de integración de personal que se aplica en la empresa es el que se basa en el método tradicional, pero debido a las condiciones imperantes en el mercado y a la necesidad de mantener su nivel de competitividad, se detectó un área de oportunidad en su proceso de selección de personal. El efecto de no atender los cambios en cuanto a la gestión del recurso humano puede ser una causa importante de baja en el desarrollo de la empresa y su implementación facilitaría la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas el proceso de selección de personal. Se realizó entonces la investigación de la viabilidad de la implementación de un nuevo proceso de selección de personal basado en competencias laborales, para lo cual se planteó la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los valores, conocimientos, habilidades, destrezas, prácticas y actitudes que se requieren para que los empleados de

Almacenes Magno Mercantil, S. A., se adapten con facilidad a la cultura organizacional? Para dar respuesta a esta interrogante se utilizó el método científico de investigación fundamentando en fuentes bibliográficas, trabajo de campo e información obtenida directamente de la empresa. La investigación se inició con entrevistas al Gerente Administrativo, quien autorizó la realización del estudio y proporcionó la información general preliminar requerida, en la que se incluyó el marco filosófico de Almacenes Magno Mercantil, S. A. así como las expectativas de la alta gerencia de definir las competencias laborales. Se aplicaron los instrumentos que fueron diseñados para detectar con facilidad la función principal de cada puesto, utilizando para el efecto el método del análisis funcional, que va de lo general a lo específico. Se continuó el estudio a partir del conocimiento de la empresa, el que se apoyó en la base teórica que fundamenta los principios de la gestión del recurso humano como parte del proceso administrativo. Como resultado de la investigación se definieron las familias de puestos y las competencias laborales genéricas y específicas, las que facilitaron establecer un marco de referencia para el proceso de selección de personal.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

**Valdez Carrasco Bettina (2015), “El derecho a la no discriminación por orientación sexual y una propuesta de reforma constitucional para la inclusión expresa de este derecho-Perú”.** La legislación nacional sobre igualdad y no discriminación de género, sólo contempla al reclutamiento como proceso en el cual podría efectuarse la discriminación de género, sin embargo el proceso de incorporación de las personas a las organizaciones comprenden dos sub - procesos el reclutamiento y la selección de personal, existiendo actualmente un vacío legal en la legislación nacional, en tal sentido se propone un cambio normativo a efectos de que nuestra legislación nacional pueda sancionar los actos de discriminación efectuados tanto en el reclutamiento como en la selección de

Personal. 2. Se pretende que las organizaciones públicas y privadas apliquen las normas sobre responsabilidad social que incluyan pautas sobre la igualdad y no discriminación de género como herramientas que coadyuven al cumplimiento de la legislación nacional. 3. Se propone la incorporación de un modelo de equidad de género en el Estado Peruano, a fin de evitar la discriminación contra la mujer. 4. El Ministerio de trabajo y Promoción del Empleo actualmente solo sanciona los actos de discriminación de género efectuados en el reclutamiento de personal, por lo cual se propone una reforma normativa a fin de que el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo pueda sancionar los actos de discriminación de género efectuados tanto en el reclutamiento como en la selección de personal. 5. Los inspectores de trabajo están facultados a revisar cierta documentación señalada en la legislación nacional vigente, sin embargo, no incluyen a los documentos relacionados con el reclutamiento y selección de personal, por lo tanto, se propone una modificación legislativa, a efectos de otorgar facultades a los inspectores de trabajo a fin de que puedan revisar los documentos relacionados al reclutamiento y selección de personal, como habitual en una inspección de trabajo, a fin de poder disminuir la discriminación de género en el ámbito laboral del Perú.

**Según, Domínguez Paulini Renzo & Sánchez Llerena Freddy (2013) “Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la Empresa Cotton Textil S.A.A.- Trujillo”.** En base a este estudio se determinó, a través de la confirmación de nuestra hipótesis, que existe una relación inversa entre la rotación de personal y la productividad; sin embargo, con la rentabilidad existe una relación directa. También se determinó que el mayor problema que tiene la empresa es la rotación del personal obrero; este ha sido el principal motivo por el cual los factores como la rentabilidad y

productividad tengan problemas en su manejo a lo largo de los últimos años en la empresa. Finalmente en base a ello se buscaron soluciones a esta problemática, presentando como propuesta un programa de retención del talento, que minimizará el problema de alta rotación con el personal obrero y fidelizar a los operarios para que no se genere un fenómeno de pérdida de valor rentable y productivo en la empresa.

**Según, Pérez Aguinaga Franklin (2013), “Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo”**

La rotación de personal es un factor de desvinculación laboral de trabajadores, según Chávez (2010) nos dice que la rotación de personal es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización. La cantidad de personas que ingresan y se desvinculan de la empresa. La distribuidora de productos Coca-Cola presenta este problema con un índice del 30%, índice muy alto que afecta a la empresa. Los objetivos que se plantean en el presente trabajo es, establecer la causas que provocan la rotación de personal, identificar los elementos que inciden en la decisión de retiro de los colaboradores y desarrollar una propuesta que permita fidelizar a los trabajadores y permanezcan un periodo de tiempo razonable. El instrumento más adecuado para la recopilación de datos fue a través de encuestas y entrevistas informales que se realizó a los trabajadores de la distribuidora quienes proporcionaron una excelente información y en base a ellos se pudo analizar y plasmar las ideas, problemas y sugerencias, contribuyendo en la realización del presente trabajo de investigación. En cuanto a los resultados lo que se logró obtener como datos principales del estudio de investigación, fueron, el desacuerdo que existe por parte de los trabajadores al no respetarse su horario de trabajo, la satisfacción del sueldo, la coherencia que

existe del sueldo que percibe con respecto a la labor que realiza y los principales motivos por el cual los trabajadores dejarían de laborar en la distribuidora de productos Coca-Cola. La rotación de personal que presenta la distribuidora de productos Coca Cola, se debe a múltiples factores como desmotivación, mala remuneración, baja calidad de vida de los trabajadores, ausencia de implementos de trabajo, todos estos factores perjudican en la fluctuación de personal, en la cual obtiene un elevado índice de rotación. 10 Los elementos que comúnmente inciden en la salida y/o renuncia del personal de la distribuidora son, un salario bajo, en la cual esto provoca que los empleados estén desmotivados, otro elemento por el cual inciden es la escasa calidad de trabajo, por lo tanto los trabajadores piensan en irse a trabajar en otro lugar. Finalmente se realizó una propuesta que consta de cinco factores para poder implementarlos y contribuir en la reducción del índice de rotación de personal, cambiar la forma de pago, reducir en forma periódica las reuniones de trabajo, respetar los horarios de trabajo y en consecuencia el pago de las horas extras, eliminar la cuota cero y realizar la implementación de uniformes para mejorar la imagen de la empresa.

**Mazuelos Bravo Sandra (2013), “Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas- Lima”**

Este estudio, se planteó responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué efectos tiene la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas, desde la mirada de un grupo de profesores y autoridades de la institución? Para hallar respuesta, se formularon tres objetivos:

1) Analizar las tendencias de selección de personal en el contexto de la gestión de personas por competencias en las organizaciones.

- 2) Describir las características del modelo por competencias aplicado a la selección de personal docente en el área de idiomas.
- 3) Identificar los efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente, desde la mirada de un grupo de profesores y autoridades de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas.

Esta investigación cualitativa, de nivel descriptivo, ha recurrido al método de estudio de caso. Se escogió la técnica de grupos focales con el propósito de recoger información desde el contexto y la percepción de los propios actores. A través de sus aportes, se buscaba identificar los efectos de la aplicación del modelo por competencias para la selección del docente más apto, en el contexto de las necesidades específicas de la institución elegida para este estudio. La técnica fue aplicada a grupos de autoridades, involucrados en el proceso de selección y un grupo profesores elegidos a través del propio modelo. Los resultados, desde la percepción de los entrevistados, denotan que existen efectos positivos y negativos generados por la aplicación del modelo en la selección de personal docente. Por ejemplo, un efecto, según los consultados, es que la aplicación del modelo convierte a la selección de personal en el artífice para encontrar balance entre la dimensión personal y profesional del docente. Otros efectos están vinculados al desempeño de los docentes seleccionados, dentro de los que destacan el alto desarrollo de las competencias técnico académicas y las de relaciones interpersonales que los candidatos traen consigo. Estas, en conjunto, describen a un profesor que conoce su tema, enseña bien, y además, se relaciona con el alumno y con el entorno de manera adecuada. También se identifican efectos colaterales debido al énfasis puesto.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Reclutamiento y selección de personal.**

Lo único que la competencia nunca le podrá robar a una empresa es la relación con su gente, y la relación de esta con su cliente” La diferencia competitiva más significativa de la organización de hoy está basada en los talentos que recluta.

Las empresas hoy pueden tener la tecnología, las estrategias, el plan, los recursos, los medios, el mercado, etc. En un mundo global nada esta distante e imposible de ser alcanzado por una empresa que busca competitividad en el mercado de modo que la diferenciación real de las empresas hoy está en el campo de la selección y reclutamiento del talento humano.

El reclutamiento de personal es un proceso que requiere de la aplicación de un conjunto de técnicas, procedimientos y sistema de información adecuados para la divulgación de oportunidades de empleo y con ello atraer personas calificadas y capaces para ocupar puestos en la organización. El sistema de reclutamiento tiene como objetivo proporcionar candidatos de los que se hará la selección de los mejores talentos para la organización. Está basado en las necesidades presentes y futuras de la organización, por lo cual, obedece a un plan mediante el cual se identifican los recursos humanos necesarios para la organización de alcanzar sus objetivos.

Chiavenato afirma: “Los gerentes deben de estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempeñarlos adecuadamente”. El proceso de reclutamiento tiene que ver con asegurar personas adecuadas para los puestos disponibles en una organización y ese proceso parte de un plan de personal que identifica los puestos vacantes, las

características de los mismos y las capacidades de la persona que deberá ocuparlo.

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

Según, Crece Negocios (2011), establece que el proceso de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa.

Éste empieza con la definición del perfil del postulante, y continúa con la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de postulantes, la evaluación de éstos, la selección y contratación del más idóneo, y la inducción y capacitación de éste.

Veamos a continuación cada una de las etapas que conforman el proceso de reclutamiento y selección de personal:

**1. Definición del perfil del postulante:** El proceso de reclutamiento y selección de personal empieza con la definición del perfil del postulante, es decir, con la definición de las competencias o características que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto que estamos ofreciendo. Y para ello, debemos tener en cuenta el puesto al cual postula la persona; por ejemplo, para un puesto relacionado con la atención al público, además de experiencia, podríamos requerir habilidad para relacionarse con los demás, facilidad de palabra, trato amable, etc.

Pero además del puesto en vacancia también debemos tomar en cuenta nuestra empresa en general, y así, por ejemplo, el perfil del postulante también podría incluir la capacidad para adaptarse al ambiente o a la cultura de la empresa.

**2. Búsqueda, reclutamiento o convocatoria:** El siguiente paso consiste en la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de los postulantes que cumplan con las competencias o características que hemos definido en el paso anterior (sin necesidad de que tengan que cumplir todas ellas).

Las siguientes son algunas de las principales fuentes, formas o métodos a través de los cuales podemos buscar, reclutar o convocar postulantes:

- **Anuncios o avisos:** La forma más común de buscar o convocar postulantes es a través de la publicación de anuncios o avisos, ya sea en diarios, Internet, carteles, murales en centros de estudios, paredes o ventanas de nuestro local, etc. La ventaja de este método es que podemos llegar a una gran cantidad de personas, mientras que la desventaja es que implica un mayor tiempo y costo que otros métodos; razón por la cual es recomendable que al redactar los anuncios, seamos lo más precisos y específicos posibles en cuanto a los requisitos.
- **Recomendaciones:** Otra forma común de conseguir postulantes es a través de las recomendaciones que nos hagan contactos, amigos, conocidos, trabajadores de nuestra empresa, clientes, centros de estudios, etc. La ventaja es que es la forma más rápida y menos costosa de conseguir postulantes, mientras que la desventaja es que podrían recomendarnos postulantes que no estén realmente capacitados, excepto en el caso de los recomendados por nuestros propios trabajadores, que al saber que su prestigio está en juego, podrían recomendarnos buenos postulantes.

- Agencias de empleo: Empresas en donde nos ofrecen postulantes con determinadas competencias y características ya definidas por ellos.
- La competencia: empresas competidoras, de las cuales podemos conseguir postulantes capacitados y con experiencia.
- Consultoras en recursos humanos: Empresas especializadas en buscar postulantes, pero a un costo muy elevado.
- Practicas: Consiste en tomar como postulantes a los practicantes que ya estén colaborando con nosotros de manera temporal.
- Archivos o bases de datos: consiste en tomar como postulantes a personas que ya hemos evaluado o que nos han dejado su currículum anteriormente (para convocatorias pasadas).

**3. Evaluación:** El tercer pasó del proceso de reclutamiento y selección de personal es la evaluación de los postulantes que hemos reclutado o convocado, con el fin de elegir entre todos ellos al más idóneo (o a los más idóneos) para el puesto que estamos ofreciendo.

Esta etapa puede empezar con una pre-selección (por ejemplo, a través de revisión de currículos) que nos permita descartar a los postulantes que no cumplan con los requisitos solicitados, o que nos permita tener un número razonable de postulantes a los cuales evaluar.

**4. Selección y contratación:** Una vez que hemos evaluados a todos los postulantes o candidatos, pasamos a seleccionar al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, es decir, pasamos a seleccionar al candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante.

Y una vez que hayamos elegido al candidato más idóneo, pasamos a contratarlo, es decir, a firmar junto con él un contrato en donde señalemos el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará con nosotros, y otros aspectos que podrían ser necesario acordar. Aunque antes de contratarlo, podríamos decidir ponerlo a prueba durante un breve periodo de tiempo, con el fin de evaluar directamente su desempeño en su nuevo puesto, además de su capacidad para relacionarse con sus nuevos jefes, pares y subordinados.

**5. Inducción y capacitación:** Finalmente, una vez que hemos seleccionado y contratado al nuevo personal, debemos procurar que se adapte lo más pronto posible a la empresa, y capacitarlo para que se pueda desempeñar correctamente en su nuevo puesto.

Para ello, podríamos empezar con darle a conocer las instalaciones y las áreas de la empresa, indicarle dónde puede encontrar las herramientas que podría necesitar para su trabajo, y presentarle a sus supervisores inmediatos y a sus compañeros.

### **Pasos para reclutar personal.**

Acosta, R. (2016), Cada uno de estos 8 pasos tiene claves necesarias para orientar la elección de personal en la empresa. Ellos contienen los principios básicos a tener en cuenta en el proceso:

1. Definir el cargo que queremos ocupar.
2. Definir con precisión el perfil que debe tener la persona que va a desempeñar el cargo para el que estamos iniciando la búsqueda.
3. Definir la forma de reclutamiento que vamos a emplear en nuestra selección. ¿Vamos a poner un aviso en el diario? ¿Vamos a pedirle a algún 'conocido' que nos recomiende a alguien? ¿Le pediremos a

alguna institución educativa que nos envíe postulantes de su 'bolsa de trabajo'?

4. Realizar la preselección de los postulantes. Se han presentado un conjunto importante de candidatos, debemos definir con cuáles nos quedaremos. Lo habitual es definir tres categorías: (A, B y C) de acuerdo a la satisfacción de los requerimientos del puesto.

5. Evaluación por medio de pruebas y test de los conocimientos y aptitudes de los postulantes que catalogamos en el paso anterior como 'A'.

6. Entrevista de los postulantes 'A' que hayan obtenido los mejores resultados en el paso anterior. En esta instancia sería deseable que puedan visualizarse disposición, intereses y expectativas de los candidatos.

7. Contratación de la persona que se adapte cabalmente a los requerimientos de la empresa.

8. Integración del nuevo empleado a la empresa, poniéndolo al tanto de los procedimientos, políticas y visión de la empresa.

### **Objetivos del reclutamiento y la selección**

De Lucia, R (2016), establece que los objetivos de reclutamiento y selección incluyen una variedad de componentes relacionados con la búsqueda, contratación y retención de empleados calificados. Las definiciones claras de las calificaciones del trabajo permiten una identificación más fácil de los posibles candidatos. El reclutamiento consiste en atraer personas capaces usando métodos tales como la subcontratación y el Internet. Los objetivos de selección constarán de las técnicas de evaluación tales como entrevistas, verificación de antecedentes y pruebas de competencia.

Calificaciones. Una lista comprensible y claramente definida de las cualificaciones requeridas ayuda en el proceso de contratación

eliminando los posibles candidatos no calificados. Una lista simple de las habilidades necesarias y los logros simplifica el proceso y es el primer objetivo para la contratación. Los requisitos más importantes pertenecen al cuerpo de la descripción del puesto. Por ejemplo, un trabajo que requiera un título universitario debería declarar los requerimientos de la descripción del puesto. Una lista inicial de títulos, tales como un título universitario, elimina a personas no calificadas y agiliza el proceso de reclutamiento y selección.

Los objetivos de reclutamiento incluyen la obtención de empleados calificados, tales como aquellos con títulos universitarios. (Graduation day image by Galina Barskaya from Fotolia.com)

Identificación. La identificación de los solicitantes competentes sigue siendo un objetivo principal de reclutamiento y selección para las empresas que buscan empleados confiables. El solicitante que aparece calificado en el papel podría terminar siendo infeliz y sin motivación en el trabajo si el ajuste es incorrecto, según un artículo publicado en la Cooperativa Grocer en 2006. La identificación de los solicitantes que estén calificados y motivados comprende una gran parte de los objetivos de contratación para las empresas que deseen empleados a largo plazo.

### **La importancia del proceso de reclutamiento de personal**

Control de confianza de México. (S/F). Dice que consideramos reclutamiento de personal a aquel proceso que organiza los esfuerzos de la empresa para atraer el mayor número posible de postulantes idóneos para cubrir una posición vacante. Es importante “seducir” a aquellos (y sólo a ellos) que nosotros -como reclutadores- consideraremos aptos para desempeñar alguna tarea o puesto específico.

Para algunos autores, el reclutamiento de personal es el paso previo a otra vital fase que es la selección de personal; mientras que otros especialistas aseguran que son dos etapas de un mismo proceso. Nosotros adherimos a la primera línea de pensamiento. Cuando se menciona el reclutamiento de personal, es probable que surja casi como un sinónimo el concepto de aviso clasificado. A nuestro juicio es un error suponer que el único medio disponible para desarrollar este sensible proceso es la publicación de un aviso clasificado en un diario u otro medio gráfico de gran tirada. Sin dudas, este medio es bastante efectivo y muy masivo, pero tiene algunos inconvenientes. En primer lugar, es una herramienta no accesible para cualquier compañía (siempre que hablemos de un aviso destacado), y en segundo término no asegura que únicamente respondan a ese clasificado personas idóneas. Es común que entre las respuestas recibidas encontremos más del 80 – 85 % de postulantes que no se ajusten a lo solicitado en, al menos, uno de los requisitos. Esto dependerá, principalmente, de la complejidad del puesto buscado, y de la redacción utilizada en la diagramación del aviso. De todas maneras, seguramente un alto porcentaje de buscadores de empleo (desocupados, quienes buscan su primer cargo, quienes quieren cambiar de labores, etc.) responderán nuestro aviso, intentando que sus antecedentes laborales ingresen en una base de datos que a largo plazo pueda representar una posibilidad remota de empleo.

Como alternativas a esa herramienta, que de ningún modo deberá descartarse, podemos mencionar algunos otros medios utilizados. Bolsas de trabajo de universidades, cámaras empresariales u otras instituciones; bases de datos de consultoras especializadas en el tema; portales de Internet; referencias de personas conocidas (que trabajen o no en la empresa); son algunas de las posibilidades de reclutar postulantes idóneos que puedan participar de nuestro

proceso, y de donde logremos encontrar al más apto para cubrir esa posición.

Entendemos que el proceso de reclutamiento afecta (positiva o negativamente) al resto de los procesos de RRHH. El primero de los procesos que afecta es el de Selección, ya que un buen reclutamiento dará la posibilidad al selector de elegir el postulante más idóneo, es decir, quien reúne la mayor cantidad de características buscadas y en el nivel requerido. Si el reclutamiento fue pobre, o si quienes se han visto “seducidos” por el esfuerzo de la empresa no reúnen los requisitos mínimos exigidos (o los exceden), es probable que el trabajo del selector se complique más de la cuenta o que deba empezar nuevamente el reclutamiento, con la consecuente pérdida de tiempo, de esfuerzos y de dinero.

### **Tipos de reclutamiento**

RR.HH. Blogs (2008), establece lo siguiente;

- **Interno:** Se trata de buscar entre mis trabajadores a posibles candidatos:
  - **Ventajas:** Es más económico en tiempo y en dinero; ya conoce a las personas (candidatos); el candidato conoce a la empresa (un trabajador no es 100% productivo hasta que no pasan 6 meses; en el caso del reclutamiento interno este periodo se acorta); aprovecho la inversión que hice en formación (la formación se suele hacer para ir desarrollando; si viene alguien de fuera quizás haya que formarlo); mejora el clima de la empresa; se incrementa el compromiso y la motivación de los trabajadores de la empresa.

- Inconvenientes: Endogamia (no entran ideas nuevas); frena el cambio y la innovación; a veces genera sensación de inequidad entre los trabajadores (porque han elegido a uno y no a otro).
- **Externo:** Cuando consideramos que el reclutamiento interno tiene más inconvenientes que ventajas o no lo consideramos conveniente por cualquier razón (Ej. A la hora de abrir un nuevo departamento).
  - Ventajas: Mejora la innovación y los procesos de cambio; aprovechamos la formación que han dado otros.
  - Inconvenientes: Es más costoso; puede generar mal clima y desmotivación de los trabajadores.

### **Tipos**

- Anuncio de prensa.
  - Ventaja: puedo ampliar la cobertura del reclutamiento;
  - inconveniente: es el procedimiento más caro. Se pueden utilizar como lanzadores del anuncio: Internet, oficinas públicas de empleo, centros educativos, oficinas concertadas de empleo, periódicos.
- Oficinas de empleo.
  - Ventajas: son gratis; tienen una buena base de datos por lo que voy a encontrar candidatos (incluso pueden hacer ellos la selección aunque no es muy recomendable); es un procedimiento rápido.
  - Inconvenientes: puede que los candidatos no tengan el perfil deseado.
- Tener una cartera propia de candidatos. Hay empresas que crean su propia bolsa de trabajo, de antiguos reclutamientos, ya que lo aconsejable es guardar todos los currículos que luego nos pueden servir (más de un año, esta información pierde validez).

- Ventajas: es económico; ya tengo la información del candidato e incluso de algunos tengo los resultados de las pruebas que hayan realizado.
  - Inconvenientes: la información caduca porque tiene una vigencia en el tiempo.
- Buscar en empresas de la competencia.
- Ventajas: el trabajador conoce la tarea; nosotros conocemos las competencias del trabajador porque, aunque no haya trabajado para nosotros, sí estamos periódicamente y diariamente trabajando con él.
  - Inconvenientes: puede ser que las relaciones con el cliente, proveedor o empresa al que le “quitemos” al trabajador empeoren.
- Centros educativos, Se trata de contratar a una persona que se dedica a buscar en otras empresas a candidatos para llamarlos a la selección.

Tendremos que utilizar unos tipos u otros en función del puesto, la empresa, el momento, no siempre tenemos que acudir al anuncio de prensa ya que es el único con el que no tengo ninguna referencia de los trabajadores y, además, es uno de los más costosos. Hay que valorar la situación para determinar el tipo de reclutamiento que vamos a utilizar.

### **Las nuevas formas de reclutamiento de personal**

Entendemos como reclutamiento el proceso de selección que hacen las empresas para la obtención de un candidato idóneo para un determinado puesto de empleo.

El reclutamiento es un proceso selectivo, por eso, cuanto mejor sea, más candidatos se presentarán. La capacidad de atraer más aspirantes depende en parte de la empresa, por ejemplo de su buena o mala reputación o de su ubicación

Existen numerosas técnicas de reclutamiento, pero básicamente se pueden agrupar en dos: las técnicas externas y las internas pudiendo mezclar ambas para un proceso más efectivo.

Hablamos de reclutamiento interno cuando a partir de una vacante, la propia empresa intenta ocupar ese puesto de empleo reubicando a las personas que ya están contratadas. De esta manera, los trabajadores tienen la posibilidad de ascender. Para que no te hagas un lío, pongamos un ejemplo. Imagínate que trabajas en una empresa en el departamento de marketing. Tu puesto inicial es ser el segundo a bordo del departamento, es decir, ayudas a las tareas del director de marketing. En el caso de que, por cualquier motivo, el director, tu jefe, tenga que dejar libre su puesto de empleo estaríamos hablando de reclutamiento interno si la empresa decide que tú pasas a ser el nuevo director de este departamento. ¿Ventajas? La empresa ya te conoce y no tiene que preocuparse en hacer entrevistas a nadie para cubrir la vacante. Es una manera de economizar tiempo, motivar y fidelizar a los trabajadores y, si además eres tú el que se beneficia aumentando tus responsabilidades y posibilidades dentro de la empresa, ¡qué viva el reclutamiento interno! Aunque como todo, puede tener sus desventajas ya que abusar de esta técnica dentro de una empresa puede hacer frenar el cambio y la innovación.

Por otra parte, hablamos de reclutamiento externo cuando se cubren las vacantes a través de candidatos externos. Permite, al contrario que el interno, traer experiencia y juventud a la empresa. Por el contrario, utilizar en exceso esta técnica puede frustrar las expectativas de los empleados de la propia empresa. Lo ideal es la

mezcla tanto de procedimientos externos como internos. Los candidatos para el reclutamiento externo, son atraídos a través de diferentes fuentes externas: anuncios en medios de comunicación, sindicatos, escuelas, a través de los propios trabajadores de la empresa que, a menudo, recomiendan un conocido o familiar

### **Los sistemas de indicadores como procedimiento de medición en la nueva función de RRHH**

Thinking People, (2010), establece que el desarrollo de tecnologías de la información, importancia del capital humano como apuesta diferencial, fuerte innovación y exigencia de la personalización y adaptación al cliente, están transformando la Función de Recursos Humanos poniendo encima de la mesa nuevos retos en la Dirección de Recursos Humanos como la exigencia de aportar valor y la necesidad de alinear esta función con las necesidades de negocio.

A través de las políticas de selección, captamos el talento y savia necesaria para cumplir con los objetivos; con los programas de formación, desarrollamos a las personas y las convertimos en fuentes de conocimiento y dominio técnico; y gracias a las políticas retributivas conseguimos retener y fidelizar a los empleados que consideramos clave para nuestra empresa. Pero, ¿cómo sabemos que vamos por el buen camino?, ¿cómo tomamos la temperatura en nuestra empresa para diagnosticar y corregir las desviaciones en la función de recursos humanos que, indudablemente, repercutirán en la cuenta de resultados? En este sentido, se hace imprescindible contar con un Sistema de Indicadores de Recursos Humanos con los que medir o tomar el pulso a la gestión de personas.

Un Sistema de Indicadores de Recursos Humanos sirve para medir y evaluar cómo se comporta y se gestiona el talento en una empresa.

Los Indicadores pueden ser medidos, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. Nos permiten medir cambios, facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones concretas. Son instrumentos valiosos para orientarnos cómo se pueden alcanzar mejores resultados en determinados proyectos. Los indicadores deben ser pertinentes, precisos, confiables y económicos o rentables en su medición. Sin medición no podemos evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir y mantener e innovar con rigurosidad y sistemáticamente las actividades vinculadas a la Dirección de Recursos Humanos.

Frente a las empresas tradicionales donde la función de recursos humanos está ligada a la administración de personal y cuyos indicadores planteados son por ejemplo gastos de personal, índices de absentismo, gastos de formación, gastos de selección...etc., nos encontramos sistemas de indicadores como el clima laboral, las capacidades directivas, el potencial de sus empleados, la productividad, la adecuación persona-puesto...etc., donde las personas ya no son consideradas como gastos inevitables que lastran la cuenta de resultados, sino como capital humano, palanca indispensable para conseguir los resultados.

La función de recursos humanos debe evolucionar con el negocio, adecuándose en todo momento a las necesidades del mismo. Si los departamentos de marketing y ventas evolucionan y se adecuan a las necesidades del mercado y clientes, si el área producción modifica y mejora sus procesos de acuerdo a los nuevos productos, tecnologías y equipos y si los departamentos de logística y de compras aprovechan las economías de escala y los nuevos procesos logísticos, ¿por qué existe la percepción de que la Función de Recursos Humanos no avanza en consonancia con el resto de

áreas?, para que esto sea posible, será necesario conocer este avance. En conclusión, necesitamos establecer objetivos cuantitativos con sus correspondientes indicadores como ha quedado de manifiesto en este documento.

### **2.2.2. Rotación de Personal.**

Los Recursos Humanos.com, (2014), establece que en el ámbito empresarial y organizacional, la rotación del personal es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados. Cada vez que un empleado se va de la empresa, por cualquier motivo aumenta el nivel de rotación del personal de la empresa.

¿Qué es lo que provoca la rotación del personal?

Existen dos tipos de rotación del personal: voluntaria e involuntaria. Cada una de ellas tiene diferentes causas.

La rotación de personal voluntaria es cuando los empleados renuncian. Esto puede deberse a la búsqueda de otra posición en otra empresa, el conflicto con un supervisor o jefe, o una razón personal como dejar de trabajar y quedarse en casa con la familia.

La rotación de personal involuntaria es cuando un empleado es despedido en general debido a una reducción de staff por un cambio o reestructuración o debido a una medida disciplinaria o por bajo desempeño.

¿Cómo impacta la rotación de personal en la empresa?

El impacto específico de la rotación del personal varía dependiendo varios factores incluyendo las dificultades para ocupar esa posición vacante, la cantidad de entrenamiento necesario para los nuevos empleados, costos específicos del reclutamiento. En la industria de la comida rápida puede llegar la rotación del personal al 60% de la

plantilla. El promedio de tiempo que los trabajadores permanecen en el puesto es de pocos meses. En cuanto a los costos estas posiciones requieren de un entrenamiento limitado para llegar a una productividad máxima, para que la rotación no tenga un impacto grande en el negocio.

En cambio hay empresas que realizan reestructuraciones sin planificación del cambio, esto puede traducirse en aumento del mal clima laboral, de la satisfacción de los empleados, aumento del ausentismo y la caída de la productividad

### **Tipos de rotación de personal**

Mayhew, R. (S/F), a primera vista, la frase "Rotación de personal" tiene una connotación negativa, un estigma asociado a la obligación del empresario de reducir la rotación a toda costa. Sin embargo, hay diferentes tipos de rotación y no todas son negativas. La rotación se produce por una variedad de razones, que van desde la terminación por los malos resultados hasta la salida de los empleados altamente cualificados que presentan su dimisión después de que ayudan al crecimiento de la puesta en marcha de las empresas a niveles sostenibles.

Involuntaria. La rotación involuntaria ocurre cuando los empleadores despiden a un empleado o piden que un empleado renuncie. Este último puede ser considerado en última instancia como rotación voluntaria. Sin embargo, la decisión inicial es llevar a cabo una rotación involuntaria. Cuando los empleados son despedidos por violar las políticas de trabajo, bajo rendimiento o ralentización de la actividad, la partida se considera involuntaria. Algunos ejemplos de rotación involuntaria pueden provocar inquietud entre los empleados restantes. Los empleados que son testigos de rotación involuntaria

regular o terminaciones pueden estar preocupados por su propia seguridad en el empleo. Otras terminaciones de los empleados pueden ser un alivio para los empleados restantes, cuya moral y la productividad sufría cuando los empleados afectan el clima laboral.

Voluntaria. La rotación voluntaria ocurre cuando los empleados se van por su propia voluntad. Los empleados que presentan su dimisión, se jubilan o simplemente dejan la organización por otras razones se cuentan en los análisis de volumen de negocios como la rotación voluntaria. El desgaste es a menudo parte del análisis de la rotación. Los expertos en recursos humanos definen deserción como una disminución de la fuerza de trabajo por las salidas voluntarias. La diferencia entre el desgaste y la rotación voluntaria es que los empleadores no sustituyen a los empleados que dejan en virtud de desgaste. Si bien puede haber algunos casos de rotación voluntaria si los empleados no están satisfechos, un número de empleados renuncian por razones ajenas a las condiciones de trabajo. Ejemplos de rotación voluntaria por razones no laborales son empleados que dejan sus empleos para viajar con sus cónyuges o estudiantes que dejan el trabajo para volver a la escuela.

Positiva. La rotación deseable o positiva se produce cuando las experiencias cambian la fuerza de trabajo debido a que los nuevos empleados que aportan ideas y nuevas perspectivas a la empresa reemplazan a los trabajadores que fueron despedidos por bajo rendimiento. El ingreso de nuevos talentos en una organización puede reactivar el lugar de trabajo, la productividad e impulsar la rentabilidad. Los empleadores pueden inicialmente ser aprensivos acerca de este tipo de cifra de rotación, simplemente porque la palabra rotación tiene una connotación negativa. La sustitución de una mano de obra estancada puede ser costosa, aunque, en última

instancia, los empleadores se dan cuenta del rendimiento de invertir en los procesos de reclutamiento y selección de empleados nuevos y totalmente comprometidos.

Negativa. La rotación negativa se conoce como a menudo indeseable. Es fácil entender por qué se considera así cuando los empleados se marchan bajo una nube de circunstancias, tales como despido injustificado sugerido, el éxodo masivo de trabajadores descontentos o los conflictos de trabajo. Los despidos masivos, cierre de empresas y cierres de plantas también pueden ser clasificados como rotación negativa o indeseable (El despido tiene un impacto devastador sobre los trabajadores y la comunidad circundante). Los efectos negativos de la pérdida de puestos de trabajo en ciertas áreas pueden crear un efecto de espiral descendente de las condiciones económicas de los empleados de otras empresas de la zona. Por ejemplo, cuando los empleados sufren la pérdida de trabajo por el cierre de una planta, las empresas circundantes que proporcionan servicios tales como comidas y otros servicios de almuerzo y descanso en tiempo también sufren de la pérdida de ingresos

### **Principales razones de rotación de personal en tu empresa**

Pérez, O. (2016), establece que ¿Alguna vez te has preguntado porque la mayoría de tu personal renuncia? Una alta rotación del personal podría ser causada por varios factores que quizás se camuflajan entre el quehacer diario; quedar sin empleo es una decisión que puede resultar difícil para cualquiera por lo que es importante hacer una revisión para chequear el motivo del problema ya que esto refleja una fuga del talento humano.

Algunas de las principales razones por las que un empleado decide renunciar comúnmente son:

Un mal clima laboral: Tener un ambiente pesado en la oficina puede fatigar a cualquiera, desgastarnos física e intelectualmente. Si dentro de tu oficina no hay un ambiente agradable es muy probable que pierdas a buenos trabajadores. Organiza actividades que permitan que todos compartan y liberen la presión o estrés que muchas veces se genera.

Remuneración injusta: Cuando un empleado siente que su trabajo no está siendo bien remunerado de inmediato pierde su interés y comienza a rendir lo mínimo, hasta terminar consiguiendo mejores ofertas de empleo que lo llevarán a renunciar sin pensarlo dos veces. Utiliza herramientas que te ayuden a establecer escalas salariales justas para todos.

Crecimiento personal: .Cuando el capital humano no posee oportunidades de crecimiento personal y profesional en la organización tiende a renunciar. Recuerda que tus colaboradores tienen aspiraciones profesionales y siempre buscarán un mejor puesto de trabajo, mejor remuneración y beneficios. Si sienten que su trabajo no da para más, posiblemente terminen renunciando en busca de mejores oportunidades.

Motivación: Es importante entender que tu equipo no es un grupo de robots, son personas con sentimientos, sueños y preocupaciones. Cuando sienten que no son valorados en la organización y no son reconocidos por sus jefes; pierden el interés en cumplir sus funciones. El cansancio de largas jornadas y la sobrecarga de trabajo son otros factores que conllevan al trabajador a preocuparse un poco más por su bienestar que por cualquier otra cosa.

Contribuyen a un mayor gasto de tiempo y de trabajo. Para los empleados también puede ser desmotivante la excesiva rotación, si los cambios son constantes se sentirán frustrados en lo que realizan, sin dirección e incertidumbre.

La capacitación. Es también un problema para este tipo de empresas porque además de consumir tiempo también consume mucho dinero. Otra desventaja también es, que cuando un empleado esta recién contratado, necesita tiempo para ser eficiente en lo que hace. Cuando son contratados por primera vez tienen que aprender cada una de sus tareas y su nivel de productividad no será igual al de un empleado que tiene experiencia en la empresa y por lo general, los nuevos empleados son propensos a cometer errores.

Cuando realizamos cambios constantes en la plantilla de trabajo debilitamos el trabajo en equipo. A medida que los colaboradores se llegan a conocer unos con otros, comienzan a conocer sus fortalezas y debilidades generando cierto nivel de confianza y empatía. Cuando los trabajadores están en constante rotación, los empleados podrían llegar a sentir cierta hostilidad hacia los nuevos miembros creando divisiones en la empresa que sin duda obstaculizan la productividad y desarrollo de cada uno de los procesos.

### **Consejos para reducir la rotación del personal en las empresas**

Disminuir la rotación del personal en las empresas es un desafío para los empresarios de cualquier segmento. Además de los costos de búsqueda y entrenamiento de trabajadores, la optimización de procesos depende del mantenimiento de talentos y personas calificadas para el trabajo.

De acuerdo con Paula Levy, de Hugo Levy & Asociados, que ofrece soluciones en gestión humana, esto sucede porque cada vez más se desarrollan especialidades diferentes. Así, encontrar determinados perfiles es más complejo. Además, la especialista afirma que la nueva generación tiende a permanecer menos en las empresas, buscan crecimiento personal y profesional.

Los motivos que llevan a la rotación del personal en las empresas son varios. Entre los principales están: la falta de motivación para seguir en el empleo, la ausencia de beneficios ofrecidos por la empresa, salarios abajo del promedio, falta de adaptación a la cultura organizacional, entre otros.

- Reduce la rotación del personal en las empresas. Los emprendedores buscan constantemente la disminución de la rotación del personal en las empresas. Con las dificultades ya citadas, no siempre es una tarea fácil, pero algunos consejos pueden ayudar. Conoce abajo cuatro de estos y entérate cómo ponerlos en práctica en tu negocio.

- Detectar lo que causa la rotación del personal. El primer paso, antes de tomar cualquier medida, es detectar lo que causa la rotación en la empresa. Después de hacer este diagnóstico, traza estrategias y una planificación para mantener tu equipo. Presentar soluciones de gestión a los trabajadores, como la elaboración conjunta de planes de carrera, puede ayudar a disminuir esta estadística.

- Entrena a tus empleados. Preparar y capacitar al equipo ayuda a disminuir la rotación, y esos resultados están conectados también a costos. Cuanto menor sea la rotación de empleados en tu empresa, menos gastos tendrás con entrenamiento y preparación de equipos

nuevos. También, entrenar a los colaboradores hace que se sientan valorados y más motivados.

### **Presta atención al contratar**

No es suficiente tomar medidas para reducir la rotación sólo cuando el empleado ya está en tu empresa. El emprendedor debe prestar mucha atención al contratar y crear el equipo. Analiza todos los aspectos posibles de los candidatos y asegúrate de que el elegido se integra perfectamente al perfil de trabajo y en la cultura organizacional de la empresa.

Escucha a tus empleados

Evitar la rotación en las empresas depende sobre todo en la forma de hacer la gestión de las personas.

Escucha a tus empleados y conoce sus angustias y anhelos en relación al trabajo y también en la vida personal. Pero ten cuidado: no sólo para escuchar, porque es necesario dar un feedback y buscar constantemente el diálogo. Aprender a comunicarte con tu equipo debe ser una vía de doble sentido.

### **Ausentismo laboral y rotación de personal**

Según Chiavenato (2003): Es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización. Faltas o ausencias de los empleados al trabajo. Es decir, es la suma de los períodos en que los empleados de la organización están ausentes del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo. Es decir es el conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un Determinado centro de trabajo, justificadas o no.

## Causas del Ausentismo Laboral

Las causas del ausentismo son varias, no siempre ocurre por causa del empleado; también pueden causarlo la organización, la ineficiente supervisión, la súper especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la empresa y el impacto psicológico de una dirección deficiente. También son por estos motivos:

- Enfermedad comprobada.
- Enfermedad no comprobada.
- Diversas razones de carácter familiar.
- Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor.
- Faltas voluntarias por motivos personales.
- Dificultades y problemas financieros.
- Problemas de transporte.
- Baja motivación para trabajar.
- Clima organizacional insostenible.
- Falta de adaptación del trabajador a su puesto de trabajo.
- Políticas inadecuadas de la empresa.
- Accidentes de trabajo.
- Retardos involuntarios por fuerza mayor.

Sin embargo, cualquier toma de decisión respecto al salario debe estar basada en dos tipos fundamentales de verificación: 1) si el aumento de salarios provoca fluctuaciones de ausentismo; y 2) si los registros de los empleados con diferentes salarios causan eventuales diferencias en los respectivos índices de ausentismo.

## **Factores relevantes del ausentismo laboral**

La Motivación hacia el trabajo. Es muy común escuchar en la organización la sentencia: “hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más”. Frecuentemente a este mandato se le da un cariz manipulatorio, como si fuera marionetas a quienes hay que “motivar”. Generalmente se emplea el término como sinónimo de inducción o excitación. Para hacer las cosas más difíciles, se destaca la “motivación por el trabajo”; pero en esta fase se habla de dirección, como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta y como si la labor fuese capaz de iniciar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas.

Las organizaciones emplean medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización a fin de desterrar a los inoperantes. Desde luego, los que se consideran adecuados constituyen de alguna manera a lograr los objetivos de la organización.

Es lógico entonces, para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización; es decir, debe estar constituido de manera que sirvan a estos para lograr sus objetivos personales.

Relación entre actitud y trabajo. Es frecuente que las personas piensan que un trabajador satisfecho o contento produce más; sin embargo, existen otros elementos además de la satisfacción del empleo, que actúa como factores determinantes de la eficiencia de los empleados. Para algunos de estos una alta producción o la

estabilidad del empleo, puede significar un medio para alcanzar otras metas, tales como una buena posición o la adquisición de un nuevo automóvil.

La satisfacción en el trabajo a nivel global variaría de acuerdo con los factores tales como la posición profesional, el sexo, la edad y la experiencia. Puede decirse que una actitud favorable no necesariamente trae aparejada una elevada producción; parece que las actitudes favorables están más relacionadas con el ausentismo, la puntualidad y la estabilidad.

Cultura organizacional. Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente en su cultura organizacional. El modo en el que las personas interactúan en la organización las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional presenta seis características principales:

1. Regulación en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. Normas: son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores predominantes: son los valores que principalmente defienden la organización y que espera que los participantes

compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.

4. Filosofía: son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleado y clientes.

5. Reglas: son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.

6. Clima organizacional: es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, como se tratan las personas unas a otras, como se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etc.

El Supervisor. Un supervisor es todo aquel que tiene personas bajo sus órdenes. De acuerdo con esta definición, pertenece por lo menos a tres grupos definidos: el trabajo al que supervisa, el de la dirección del que es representante inmediato, y el de supervisores del que es compañero. De aquí se deduce que sus principales responsabilidades se extienden en cinco direcciones y le obligan a desempeñar de manera efectiva al menos seis papeles diferentes:

- Guía e instructor de sus empleados.
- Ejecutor de ideas: de las propias y de las procedentes de sus superiores o de especialistas del staff.
- Miembro del grupo de trabajo de los superiores de su propio nivel.
- Subordinado de su propio jefe y de otros de jerarquías superiores.
- Medidor, ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados, tal como son presentadas estas por los delegados sindicales y por los propios interesados.

## **Factores que influyen en la rotación de personal**

La mayoría de los análisis de la rotación de empleados se ocupan primero de los factores motivacionales específicos del individuo y del medio organizacional, y después proyectan el influjo de estos factores sobre el número de renunciaciones, jubilaciones, etc. Se han documentado varias generalizaciones importantes acerca de las tasas de rotación.

Tradicionalmente, las tasas de rotación de empleados disminuyen a medida que aumentan los años de servicio, merman con el aumento de las destrezas exigidas en el cargo, son mayores entre mujeres que entre hombres y también lo son entre mujeres casadas que entre solteras; además, varían ampliamente de una organización a otra. Como estas generalizaciones se han mostrado acertadas, son una base útil para proyectar las tasas de rotación. Por ejemplo, una empresa que esté contratando más mujeres ahora que antes, deberá tener en cuenta que en los años futuros su tasa de rotación será más alta. Pero el hecho de conocer las características generales de la rotación es una ayuda apenas limitada.

Las generalizaciones no se prestan para el análisis específico ni consideran la naturaleza singular de una organización ni sus circunstancias de operación particulares. Con los años, se han identificado muchas variables que también influyen en las tasas de rotación (causas más específicas que las mencionadas arriba)

A continuación damos algunos ejemplos de estas variables específicas.

### **Factores organizacionales**

- Obstáculos percibidos para el desarrollo personal y profesional dentro de la organización actual.

- Límites percibidos al desarrollo personal y profesional dentro de la organización actual.
- Insatisfacción con el lugar donde está situada la empresa (por razones personales o familiares).
- Falta de seguridad en el cargo.

### **Factores del cargo**

- Trabajo carente de interés.
- Remuneración insatisfactoria.
- Disgusto con las políticas de aumentos salariales, ascensos, traslados por trayectoria en la carrera y otros asuntos personales afines.
- Insatisfacción con las condiciones que rodean el cargo.
- Desagrado con los supervisores, colegas y/o subalternos.
- Falta de autonomía en el desempeño del cargo.

### **Factores competitivos**

- Oferta de mejor remuneración.
- Nuevo empleo considerado como más satisfactorio en algunos aspectos (distintos de remuneración) si se lo compara con el empleo actual.

### **Factores personales**

- Ya no hay motivos para trabajar (retiro del trabajo de tiempo completo).
- El trabajo ya no atrae al tener en cuenta los costos de oportunidad.

Los factores organizacionales y del cargo suelen tratarse bajo el concepto de satisfacción con el cargo, y los indicios muestran una relación directa entre la insatisfacción con el cargo y la rotación

### 2.3. Definición de Términos Básicos

- **ACCIDENTE LABORAL:** Toda lesión corporal que el trabajador sufre con ocasión o por consecuencia del trabajo ejecutado por cuenta ajena. Accidentes como la pérdida de un miembro corporal, de audición o de vista e incluso de la vida como consecuencia del entorno físico de la organización del trabajo.
- **ACOSO LABORAL:** Conducta reiterada efectuada por una o varias personas, dirigida generalmente contra otra de su entorno, que tiene por finalidad o efecto un trato objetivamente degradante con la consiguiente lesión de la integridad moral de la persona afectada, perjudicando también su ambiente de trabajo.
- **ACTITUD:** Disposición ante el trabajo, determinada por la presencia de diversas variables internas o externas al sujeto (preferencias, motivación, medio social).
- **ALTA DIRECCIÓN:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan una empresa al más alto nivel. Suelen constituirla el presidente, el consejero delegado y el director general. Resulta clave su compromiso y su apuesta para conseguir impulsar la responsabilidad y la sostenibilidad, y que esta se incorpore a los debates en los consejos de administración y de dirección.
- **ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN:** Estudio de los objetivos a corto y a largo plazo de la organización, de las necesidades de recursos humanos, de los índices de eficiencia y del clima de la organización en relación a las necesidades de formación de la organización.

- **ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DEL PUESTO:** Estudio que proporciona información sobre las tareas que deberán realizarse en cada puesto, las habilidades necesarias para realizar dichas tareas y las normas mínimas aceptables de rendimiento.
  
- **ANÁLISIS DE PUESTO DE TRABAJO:** Proceso de descripción y registro de los fines, características de las tareas y los cometidos de un puesto de trabajo en un entorno organizativo dado, a fin de determinar el perfil de habilidades, experiencia, conocimientos y necesidades individuales. Proceso que consiste en recopilar y organizar sistemáticamente información relativa a los diferentes puestos de trabajo.
  
- **CANAL DE DIÁLOGO:** Vía de comunicación bidireccional que busca la información y el retorno o la opinión de los grupos de interés de una organización a los que va destinada esa información.
  
- **CAPITAL HUMANO:** Conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, contactos e ideas que tienen los trabajadores de una empresa, o por extensión, de un país. Se considera el factor trabajo como una aportación más de capital a las empresas, debido a la existencia de unos conocimientos y habilidades que las personas trasladan a través de su actividad a las organizaciones.
  
- **CAPITAL INTELECTUAL:** Medida del valor creado por la gestión del conocimiento.
  
- **CAPITAL RELACIONAL:** Conjunto de relaciones de la empresa con los grupos de interés con los que interactúa. Hace referencia especialmente a los posibles clientes a los que va dirigido el producto de la empresa, a sus clientes fijos y a la relación empresa-cliente, así

como a los procesos de organización, producción y comercialización del producto.

- **CAPITAL SOCIAL:** Conjunto de recursos disponibles o potencialmente alcanzables gracias a las relaciones basadas en la confianza y en la cooperación que posee una unidad social, ya sea un individuo, una empresa o la sociedad en su conjunto.
  
- **CLIMA LABORAL:** Estado de satisfacción profesional de los empleados, que obviamente depende de factores diversos: relaciones interpersonales, oportunidades de desarrollo, disposición de recursos, funcionamiento de la empresa.
  
- **COACHING:** Aprendizaje-desarrollo tutelado por una persona interna o externa a la organización. Se utiliza principalmente para el desarrollo de soft skills (habilidades comúnmente denominadas “directivas”) en el coachee (tutelado). Puede decirse que el protagonismo corresponde al tutelado y que hay mucho de reflexión y experiencia práctica en el proceso.
  
- **COMPETENCIAS:** Conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que forman la base de todos los procesos modernos de recursos humanos.
  
- **CONDICIONES DE TRABAJO:** Conjunto de factores físicos, sociales y organizativos que constituyen el contexto en que una persona trabajadora desarrolla sus tareas.
  
- **DIVERSIDAD DE GÉNERO:** Plantea la necesidad de incorporar los valores de género como un modo útil de abordar la complejidad y ambigüedad de diferentes entornos. Las mujeres no son consideradas

como un grupo desfavorecido, como un colectivo, que reivindica derechos, sino como sujetos que tienen valores que aportar a la sociedad, en general.

- **EMPATIA:** Cualidad de comprender los problemas de otros y ponerse en su lugar.
  
- **FLEXIBILIDAD LABORAL.** Estrategia de gestión empresarial que busca facilitar la combinación e integración de las responsabilidades familiares y laborales de los empleados/as, buscando espacios de colaboración entre la empresa y sus empleados.
  
- **GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL:** Sistema de gestión empresarial orientado a obtener una calidad integral por medio de la participación de todos en la empresa.
  
- **LIDERAZGO:** Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo para conseguir los objetivos de la organización. Cualidad que debe tener la dirección y especialmente la Alta Dirección, por la cual es capaz de anticipar situaciones futuras predecibles y poner los medios para derivar una situación de riesgo o amenaza en una situación de ventaja competitiva para su organización.
  
- **MOTIVACIÓN:** Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.

- **PRODUCTIVIDAD:** Relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla o entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos.
- **RETENCIÓN DE TALENTO:** Acción de incorporar a la gestión estratégica de la empresa un modelo adecuado que favorezca la posibilidad de atraer, motivar y conservar a los profesionales que agregan un alto porcentaje de valor a los procesos empresariales.
- **SALARIO:** Es el conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajena.

## **2.4. Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General**

Existe incidencia directa y significativa entre el reclutamiento y selección y la rotación de personal, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.

### **2.4.2. Hipótesis Específicas:**

#### **Hipótesis Especifica 1**

Existe incidencia directa y significativa entre el ingreso del personal obrero a la empresa y la rotación de personal obrero, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.

#### **Hipótesis Especifica 2**

Existe incidencia directa y significativa entre los factores asociados al proceso de reclutamiento y selección y la rotación de personal obrero, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.

### **Hipótesis Especifica 3**

Existe incidencia directa y significativa entre la mejora del proceso de reclutamiento y selección nuevo y la rotación de personal obrero, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.

## **2.5. Variables.**

### **2.5.1. Definición conceptual de las variables**

#### **Reclutamiento y selección.**

El reclutamiento y selección de personal es un proceso por el cual las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto, el programa de reclutamiento y selección de personal debe estar dentro de la planeación estratégica de la empresa para que se encamine a cumplir los objetivos de la empresa.

#### **Rotación de personal.**

Es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados. Cada vez que un empleado se va de la empresa, por cualquier motivo aumenta el nivel de rotación del personal de la empresa.

### **2.5.2. Definición operacional de la variable**

El reclutamiento y selección de personal

- Ingreso del personal obrero a la empresa
- Factores asociados al proceso de reclutamiento y selección
- Mejora del proceso de reclutamiento y selección

#### **Variable Dependiente: Rotación de personal**

- Beneficios en el trabajo
- Desarrollo laboral
- Condiciones de trabajo

### 2.5.3. Operacionalización de las variables.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Reclutamiento y selección de personal (V.I)	Ingreso del personal obrero a la empresa	Antigüedad en la empresa Modalidad por la que ingreso a la empresa Experiencia previa en el trabajo que realiza
	Factores asociados al proceso de reclutamiento y selección	Reclutamiento interno Tipo de acuerdo laboral Conformidad con el contrato Conformidad el proceso de reclutamiento que ejecuta la empresa Está de acuerdo con el sueldo que recibe
	Mejora del proceso de reclutamiento y selección	Ejecución de un proceso de reclutamiento de personal Consideración si ha de mejorar el proceso de selección y reclutamiento de personal
	Beneficios en el trabajo	Oportunidades de ascenso en esta empresa Compensación de las horas extras Buen trato en su área de trabajo Existencia de programas de capacitación
Rotación de personal (V.D.)	Desarrollo laboral	Factores que generan rotación de personal El trabajo le ayuda a lograr objetivos personales Precepción si tiene futuro en esta empresa Decisión de irse si se le presenta otra oportunidad
	Condiciones de trabajo	Tener todos los implementos para que trabaje con seguridad Hay un equilibrio entre su trabajo y su familia Las utilidades, es indispensable para que usted se mantenga o renuncie a su puesto de trabajo Tiene la capacidad para manejar el estrés Motivo por el cual renunciaría de la empresa

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y Nivel de la Investigación**

##### **3.1.1. Tipo de Investigación.**

El tipo de investigación que se propuso fue Sustantiva Básica, porque trata de responder a los problemas teóricos o sustantivos o específicos, en tal sentido, está orientada, a describir, explicar, predecir o retro decir la realidad, con lo cual se va en búsqueda de principios y leyes generales que permita organizar una teoría científica.

##### **3.1.2. Nivel de Investigación.**

La presente investigación fue de nivel Descriptivo-explicativo, porque es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera.

Su objetivo es la explicación de los fenómenos y el estudio de sus relaciones para conocer su estructura y los aspectos que intervienen en la dinámica de aquéllos.

### 3.2. Descripción del ámbito de la investigación

El estudio se realizó en la ciudad de Caravelí, Arequipa.

El periodo de estudio correspondió a los meses de enero a abril del presente año 2017.

### 3.3. Población y Muestra de la Investigación

#### 3.3.1. Población.

El estudio comprendió a los obreros de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, donde se han determinado en promedio que son 250 obreros.

#### 3.3.2. Muestra.

La muestra resultante de obreros a encuestar en total es.

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

Dónde:

z = Grado de confiabilidad (95 %)

p = Número de éxitos (0.50)

q = Número de fracasos (0.50)

N = Población = 250

E = Margen de error = 5%

n= 152

### **3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.**

#### **3.4.1. Técnicas.**

En esta investigación para la recolección de datos se utilizó la siguiente técnica.

Técnica de la encuesta. La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz.

#### **3.4.2. Instrumentos.**

Se utilizó el cuestionario que es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados. Además en su diseño se utilizará preguntas abiertas, cerradas. Dicotómicas y de opción múltiple.

### **3.5. Validez y confiabilidad de los instrumentos.**

Se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach, Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80.

### **3.6. Plan para la recolección y procesamiento de datos.**

Conocimiento de las normas para la elaboración del proyecto de tesis de la Escuela de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad Alas Peruanas.

- Determinación del tema de investigación dentro del área administrativa

- Determinación de la necesidad de información así como las fuentes a consultar.
- Formulación de los problemas de investigación, objetivos e hipótesis, según las normas de la metodología de la investigación científica.
- Selección y operacionalización de variables desde el punto de vista conceptual y operativo.
- Elaboración del marco teórico, determinando antecedentes, bases teóricas, y términos básicos.
- Diseño y aplicación preliminar de los instrumentos de obtención de datos.
- Recabar los datos mediante aplicación de los instrumentos de obtención de datos en el trabajo de campo.
- Tabulación, sistematización y análisis de datos mediante la aplicación de las técnicas estadísticas correspondientes.
- Pruebas de Hipótesis mediante el Chi cuadrado.
- Formular conclusiones y recomendaciones.
- Elaboración, formulación y presentación del documento final.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

**TABLA Nº 01.** Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

	N	%
Casos		
Válido	152	100.0
Excluido <sup>a</sup>	0	0.0
Total	152	100.0

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

**TABLA Nº 02.** Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.843	22

Por el resultado obtenido se puede decir que el instrumento es confiable en un 84.3%.

## 4.2. Presentación de Resultados

**Tabla N° 01 Ingreso del personal obrero a la empresa**

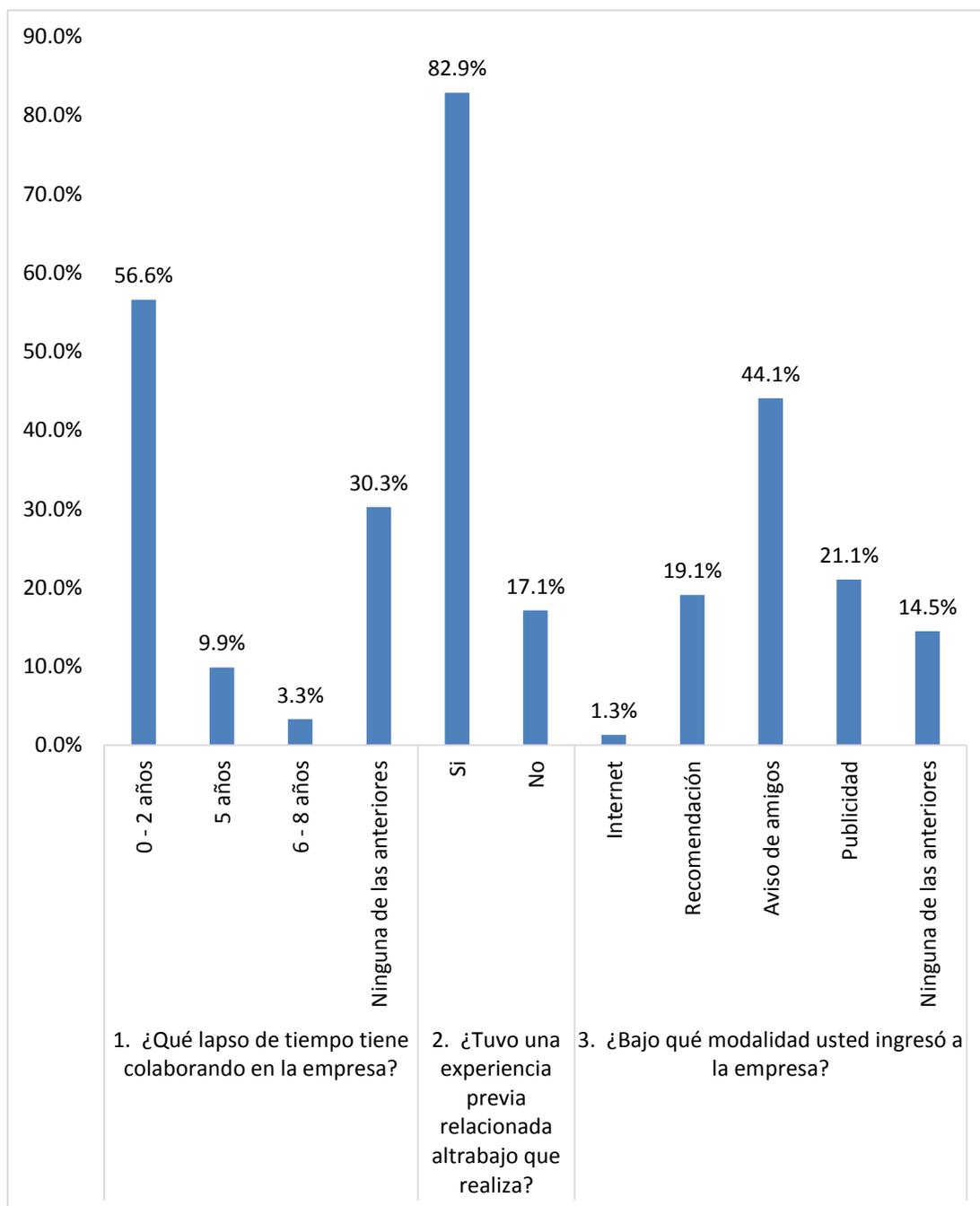
		N	%
1. ¿Qué lapso de tiempo tiene colaborando en la empresa?	0 - 2 años	86	56.6%
	5 años	15	9.9%
	6 - 8 años	5	3.3%
	Ninguna de las anteriores	46	30.3%
2. ¿Tuvo una experiencia previa relacionada al trabajo que realiza?	Si	126	82.9%
	No	26	17.1%
3. ¿Bajo qué modalidad usted ingresó a la empresa?	Internet	2	1.3%
	Recomendación	29	19.1%
	Aviso de amigos	67	44.1%
	Publicidad	32	21.1%
	Ninguna de las anteriores	22	14.5%

Fuente: Encuesta realizada  
Autor: Elaboración propia

### Interpretación

En relación al indicador ingreso del personal obrero a la empresa, el 56.6% de los encuestados dijo tener dos años a más en la empresa, y un 30.3% manifestó ninguna de las anteriores por lo que se deduce que su permanencia es de menos de dos años, lo que trae como consecuencia una alta rotación de personal.

**Gráfico N° 01 Ingreso del personal obrero a la empresa**



Fuente: Tabla N°1

Autor: Elaboración propia

**Tabla N° 02 Factores asociados al proceso de reclutamiento y selección**

		N	%
4. ¿Su ingreso a la empresa se realizó bajo un reclutamiento interno?	Si	96	63.2%
	No	56	36.8%
5. ¿Cómo se realizó su acuerdo laboral al momento de ser aceptado en la empresa?	Escrito	121	79.6%
	Verbal	25	16.4%
	A través de tercero	6	3.9%
	Otro	0	0.0%
6. ¿Considera que el contrato que realiza la empresa es el adecuado?	Totalmente de acuerdo	37	24.3%
	De acuerdo	76	50.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	15.1%
	En desacuerdo	14	9.2%
	Totalmente en desacuerdo	2	1.3%
7. ¿Está de acuerdo con el proceso de reclutamiento que ejecuta la empresa?	Totalmente de acuerdo	19	12.5%
	De acuerdo	78	51.3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	14.5%
	En desacuerdo	25	16.4%
8. ¿Se encuentra conforme con el sueldo que recibe?	Totalmente en desacuerdo	8	5.3%
	Si	16	10.5%
	No	136	89.5%

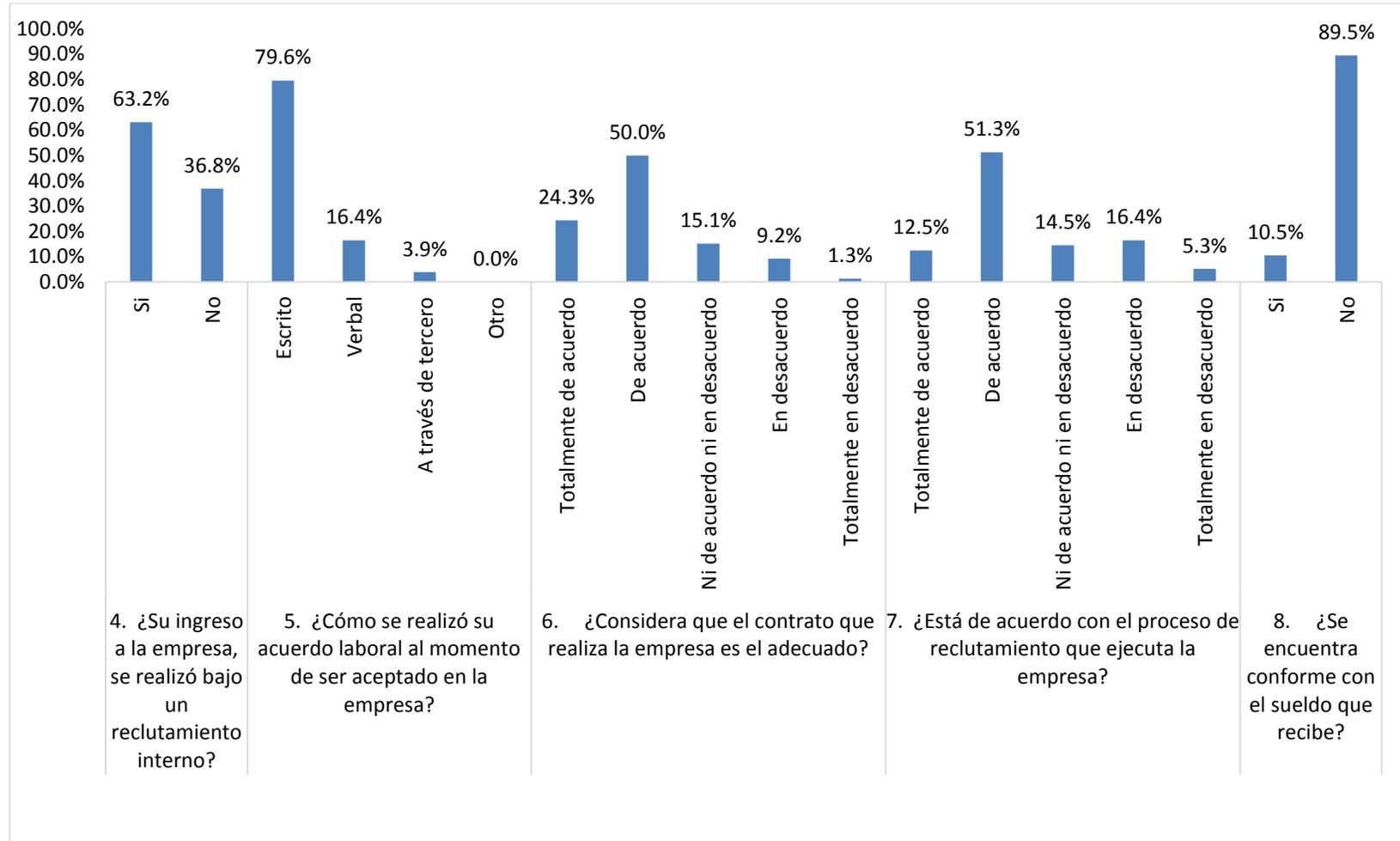
Fuente: Encuesta realizada

Autor: Elaboración propia

### Interpretación

En relación al indicador factores asociados al proceso de reclutamiento y selección, se obtuvieron los siguientes datos: el 63.2% de los encuestados manifestó que su ingreso a la empresa se realizó bajo un reclutamiento interno, a su vez el 36.9%, dijo que no. En relación a como se realizó su acuerdo laboral al momento de ser aceptado en la empresa, el 79.6% expreso que de manera escrita, y un 16.4% dijo que fue verbal. En relación a si considera que el contrato que realiza la empresa es el adecuado, el 74.3% en promedio dijo que estar de totalmente de acuerdo y de acuerdo. En relación a si está de acuerdo con el proceso de reclutamiento que ejecuta la empresa el 51.3% estableció que de acuerdo, un 16.4% dijo que está en desacuerdo. En relación a si Se encuentra conforme con el sueldo que recibe el 89.5% dijo que no está de acuerdo.

**Gráfico N° 02 Factores asociados al proceso de reclutamiento y selección**



Fuente: Tabla N°2

Autor: Elaboración propia

**Tabla N° 03 Mejora del proceso de reclutamiento y selección.**

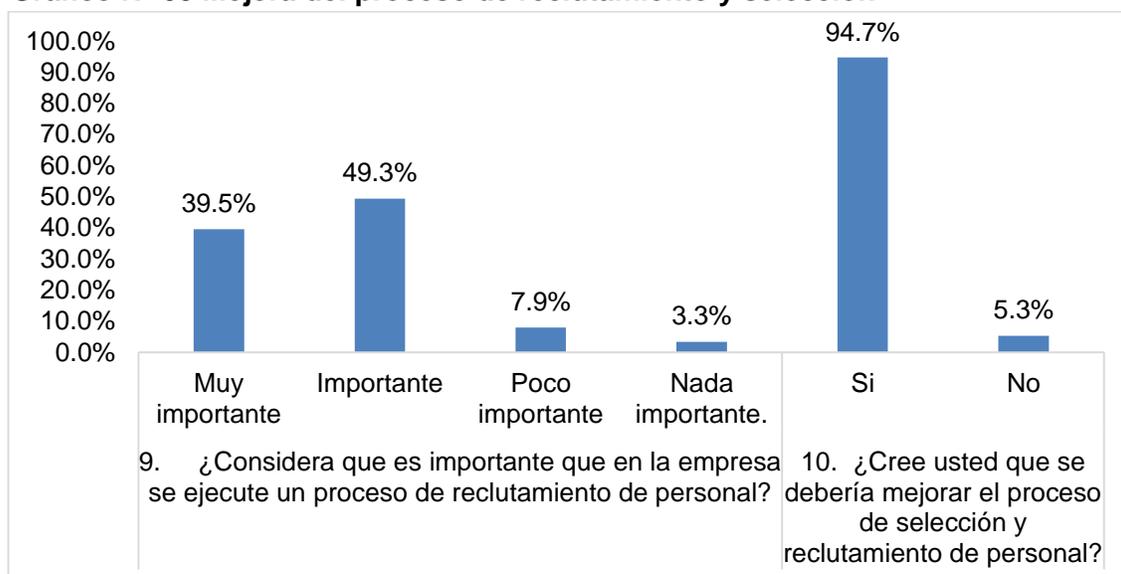
		N	%
9. ¿Considera que es importante que en la empresa se ejecute un proceso de reclutamiento de personal?	Muy importante	60	39.5%
	Importante	75	49.3%
	Poco importante	12	7.9%
	Nada importante.	5	3.3%
10. ¿Cree usted que se debería mejorar el proceso de selección y reclutamiento de personal?	Si	144	94.7%
	No	8	5.3%

Fuente: Encuesta realizada  
 Autor: Elaboración propia

### Interpretación

En relación al indicador mejora del proceso de reclutamiento y selección, se obtuvieron los siguientes datos: el 49.33% de los encuestados manifestó que es importante y a su vez el 39.5%. También el 94.7% manifestó que cree que se debería mejorar el proceso de selección y reclutamiento de personal

**Gráfico N° 03 Mejora del proceso de reclutamiento y selección**



Fuente: Tabla N°3  
 Autor: Elaboración propia

**Tabla N° 04 Beneficios en el trabajo**

		N	%
11. ¿Existen oportunidades de ascenso en esta empresa?	Totalmente de acuerdo	27	17.8%
	<b>De acuerdo</b>	<b>63</b>	<b>41.4%</b>
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	17.1%
	En desacuerdo	30	19.7%
	Totalmente en desacuerdo	6	3.9%
12. ¿Las horas extras en el trabajo son recompensados justamente?	Totalmente de acuerdo	16	10.5%
	De acuerdo	28	18.4%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	12.5%
	En desacuerdo	39	25.7%
	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>50</b>	<b>32.9%</b>
13. ¿Siente que se le está dando un buen trato en su área de trabajo?	Totalmente de acuerdo	18	11.8%
	De acuerdo	39	25.7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	17.1%
	En desacuerdo	38	25.0%
	Totalmente en desacuerdo	31	20.4%
14. ¿La empresa cuenta con programas de capacitación con el propósito de mantener o mejorar el desempeño de su trabajo y mejorar la seguridad en el mismo?	Totalmente de acuerdo	56	36.8%
	De acuerdo	58	38.2%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	9.9%
	En desacuerdo	13	8.6%
	Totalmente en desacuerdo	10	6.6%

Fuente: Encuesta realizada

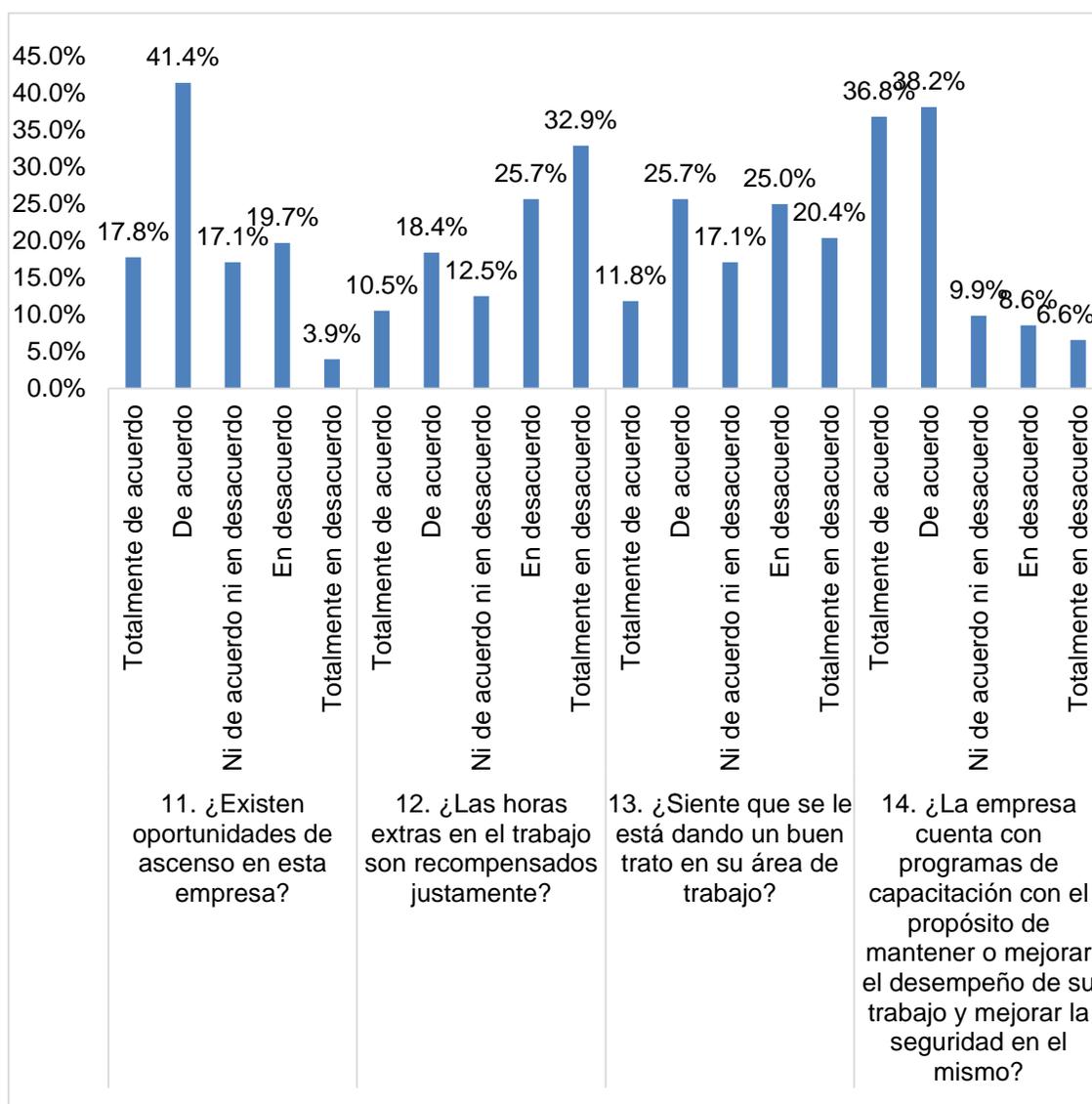
Autor: Elaboración propia

### Interpretación

En relación al indicador beneficios en el trabajo, el 41.4%, está de acuerdo que existen oportunidades de ascenso en esta empresa, un 19.7% dijo que está en desacuerdo, y un 17.8% manifestó que está totalmente de acuerdo. En relación a si las horas extras son recompensadas justamente, el 32.9% dijo estar totalmente en desacuerdo, un 25,7% estableció estar en desacuerdo, y en

promedio un 28.9% dijo estar totalmente de acuerdo y de acuerdo. En relación a si siente que se le está dando un buen trato en su área de trabajo, en promedio el 37.5% dijo que está totalmente de acuerdo y de acuerdo, un 25.0% estableció que está en desacuerdo, y un 20.4% dijo estar totalmente en desacuerdo.

**Gráfico N° 04: Beneficios en el trabajo**



Fuente: Tabla N°4

Autor: Elaboración propia

**Tabla N° 05: Desarrollo laboral**

		N	%
15. ¿Cuáles son los factores por los que usted consideraría se presenta rotación en los puestos de trabajo?	<b>Política salarial</b>	<b>60</b>	<b>39.5%</b>
	Falta de oportunidades de superación profesional.	33	21.7%
	Clima organizacional	8	5.3%
	Políticas de la institución	16	10.5%
	Deficiente proceso de selección de personal.	18	11.8%
	Carencia de un proceso de capacitación	17	11.2%
16. ¿Este trabajo le ayuda a lograr objetivos personales?	Totalmente de acuerdo	30	19.7%
	<b>De acuerdo</b>	<b>61</b>	<b>40.1%</b>
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	17.8%
	En desacuerdo	20	13.2%
	Totalmente en desacuerdo	14	9.2%
17. ¿Siente que en la empresa donde trabaja, tiene futuro?	Totalmente de acuerdo	24	15.8%
	<b>De acuerdo</b>	<b>48</b>	<b>31.6%</b>
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	17.1%
	En desacuerdo	25	16.4%
	Totalmente en desacuerdo	29	19.1%
18. ¿Si es tentado por otra empresa dejaría su puesto de trabajo?	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>71</b>	<b>46.7%</b>
	De acuerdo	55	36.2%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	5.3%
	En desacuerdo	8	5.3%
	Totalmente en desacuerdo	10	6.6%

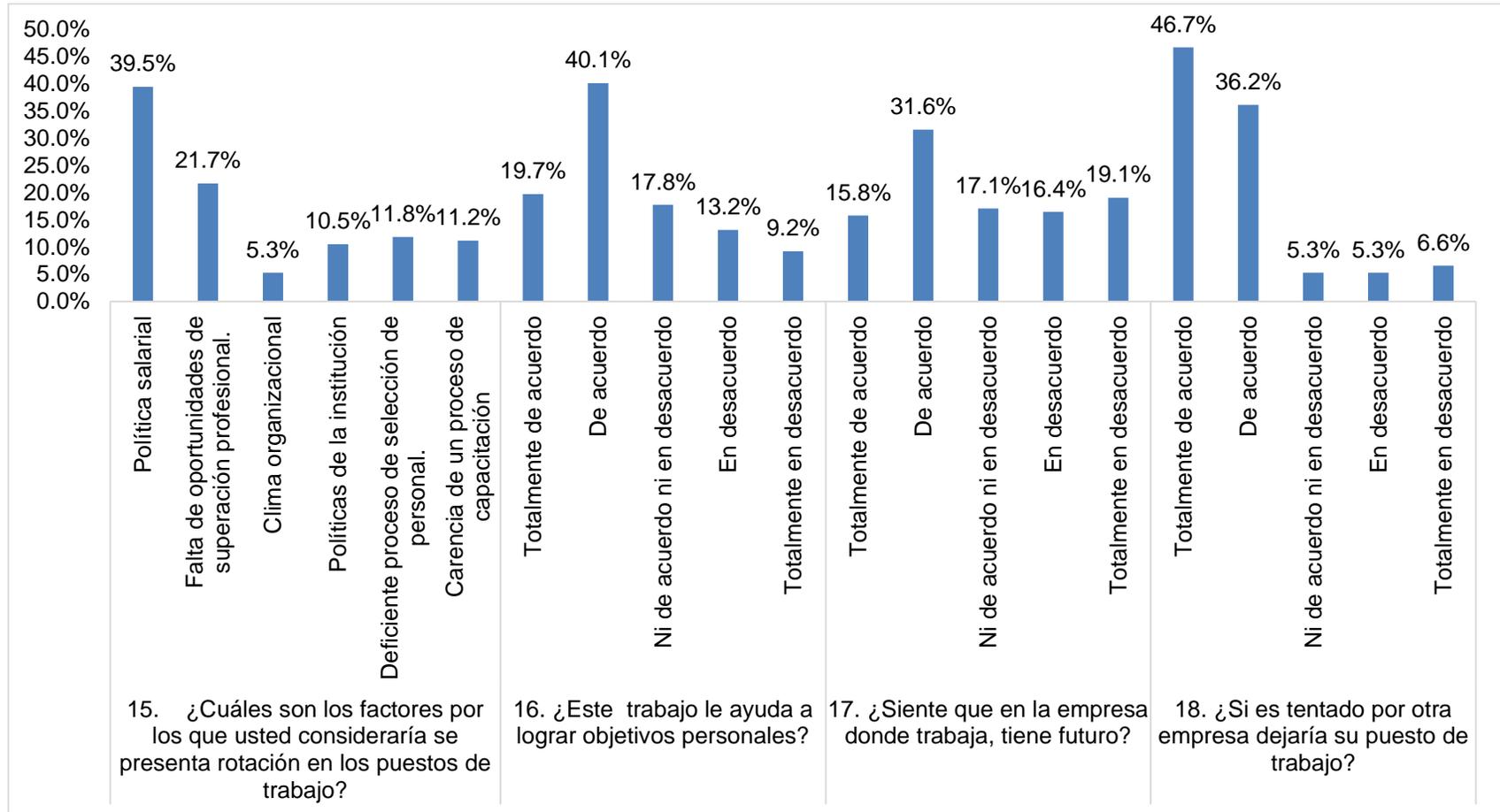
Fuente: Encuesta realizada

Autor: Elaboración propia

### **Interpretación**

En relación al indicador desarrollo laboral; el 39.5% de los encuestados dijeron que la política salarial sería uno de los factores por los que usted consideraría se presenta rotación en los puestos de trabajo, el 21.7% dijo que por falta de oportunidades de superación profesional, el 11.8%, dijo que es deficiente el proceso de selección de personal, además un 11.2% estableció la carencia de un proceso de capacitación. En relación a si este trabajo le ayuda a lograr objetivos personales, el 40.1% dijo que de acuerdo, un 19.7% estableció que está de acuerdo, además un 17.8% dijo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Gráfico N° 05 Desarrollo laboral**



Fuente: Tabla N°5  
 Autor: Elaboración propia

**Tabla N° 06 Condiciones de trabajo**

		N	%
19. ¿Se le otorgan todos los implementos necesarios para que trabaje con seguridad?	Totalmente de acuerdo	44	28.9%
	De acuerdo	59	38.8%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	15.8%
	En desacuerdo	19	12.5%
	Totalmente en desacuerdo	6	3.9%
20. ¿Siente que hay un equilibrio entre su trabajo y su familia?	Totalmente de acuerdo	49	32.2%
	De acuerdo	65	42.8%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	14.5%
	En desacuerdo	12	7.9%
	Totalmente en desacuerdo	4	2.6%
21. ¿El tema de las utilidades, es indispensable para que usted se mantenga o renuncie a su puesto de trabajo?	Totalmente de acuerdo	34	22.4%
	De acuerdo	83	54.6%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	9.9%
	En desacuerdo	10	6.6%
	Totalmente en desacuerdo	10	6.6%
22. ¿Considera que tiene la capacidad de manejar el estrés que pueda llegar a sentir en un momento determinado?	Totalmente de acuerdo	37	24.3%
	De acuerdo	60	39.5%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	17.8%
	En desacuerdo	10	6.6%
	Totalmente en desacuerdo	18	11.8%

Fuente: Encuesta realizada

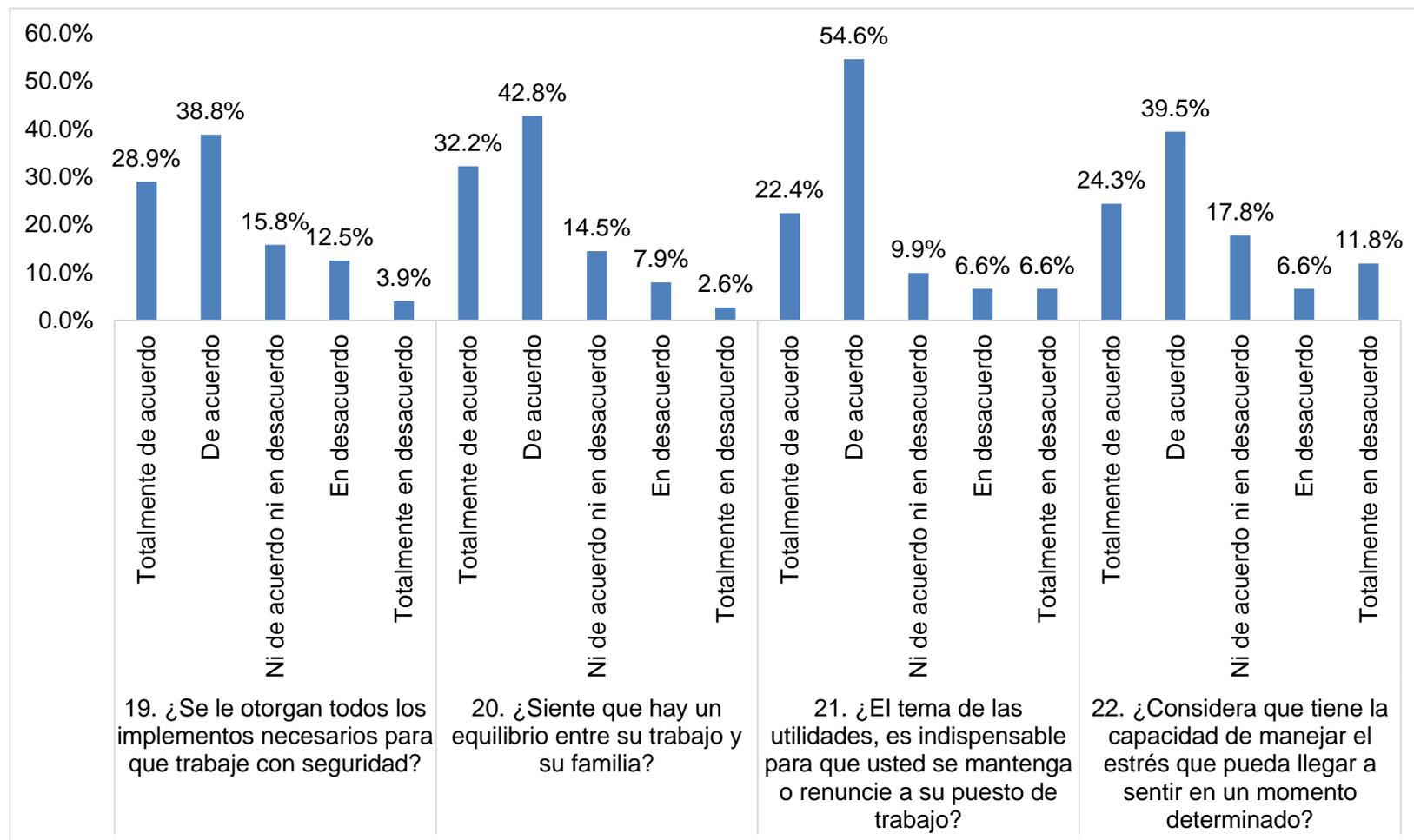
Autor: Elaboración propia

### Interpretación

En relación al indicador desarrollo laboral; En promedio el 66.7% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, con que le otorgan todos los implementos necesarios para que trabaje con seguridad; un 15.8% dijo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 12.5% estableció que está en desacuerdo. En cuanto a la pregunta si siente que hay un equilibrio entre su trabajo y su familia, en promedio el 75% de los encuestados

manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, y un 14.5% dijo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. En relación al tema de las utilidades, que es indispensable para que se mantenga o renuncie a su puesto de trabajo, en promedio el 77.0% estableció que está de acuerdo y en desacuerdo, y un 9.9% dijo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. En relación a la pregunta si considera que tiene la capacidad de manejar el estrés que pueda llegar a sentir en un momento determinado, el 62.8% de los encuestados dijeron que están de acuerdo y totalmente de acuerdo, el 17.8% estableció que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Gráfico N° 06 Condiciones de trabajo**



Fuente: Tabla N°6  
 Autor: Elaboración propia

### **4.3. Prueba de Hipótesis Específicas**

#### **Prueba de Hipótesis Específica N° 1**

##### **Hipótesis alterna (Ha).**

Existe incidencia directa y significativa entre el ingreso del personal obrero a la empresa y la rotación de personal obrero, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.

##### **Hipótesis Nula (Ho).**

No existe incidencia directa y significativa entre el ingreso del personal obrero a la empresa y la rotación de personal obrero, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.

##### **Nivel de significación.**

El nivel de significación será 0.05 es decir  $\alpha=0.05$

##### **Estadístico de prueba.**

##### **Regla de decisión**

Se tiene que para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta la hipótesis de investigación Ha y se rechaza la hipótesis nula Ho. Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad menor que 0.05, se acepta la hipótesis de Investigación Ha y se rechaza la hipótesis nula Ho.

##### **Decisión**

La hipótesis planteó la incidencia directa y significativa entre el ingreso del personal obrero a la empresa y la rotación de personal obrero, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C., y según la Tabla N°8. Donde la incidencia encontrada entre ambas variables fue de 0,000 lo que hace significativa la incidencia, al ser menor que  $p=0.05$  se acepta hipótesis alterna.

**Conclusión.**

Por tanto se comprueba la hipótesis. Es decir, que hay incidencia directa y significativa entre el ingreso del personal obrero a la empresa y la rotación de personal obrero, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.

**TABLA N° 7: Tabla de contingencias; El ingreso del personal a la empresa y rotación de personal**

		ROTACIÓN DE PERSONAL											
		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo				Totalmente en desacuerdo		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>INGRESO DEL PERSONAL A LA EMPRESA</b>	Totalmente de acuerdo	6	25.0%	12	14.3%	1	2.8%	0	0.0%	0	0.0%	19	12.5%
	De acuerdo	14	58.3%	42	50.0%	20	55.6%	2	33.3%	0	0.0%	78	51.3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%	14	16.7%	8	22.2%	0	0.0%	0	0.0%	22	14.5%
	En desacuerdo	2	8.3%	16	19.0%	7	19.4%	0	0.0%	0	0.0%	25	16.4%
	Totalmente en desacuerdo	2	8.3%	0	0.0%	0	0.0%	4	66.7%	2	100.0%	8	5.3%
Total		24	100.0%	84	100.0%	36	100.0%	6	100.0%	2	100.0%	152	100.0%

**TABLA N° 8: Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	101,781	16	.000
N de casos válidos	152		

## **Prueba de Hipótesis Específica N° 2**

### **Hipótesis alterna (Ha).**

Existe incidencia directa y significativa entre los factores asociados al proceso de reclutamiento y selección y la rotación de personal obrero, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.

### **Hipótesis Nula (Ho).**

No existe incidencia directa y significativa entre los factores asociados al proceso de reclutamiento y selección y la rotación de personal obrero, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.

### **Nivel de Significación.**

El nivel de significación será 0.05 es decir  $\alpha=0.05$

### **Estadístico de prueba.**

#### **Regla de decisión**

Se tiene que para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta la hipótesis de investigación Ha y se rechaza la hipótesis nula Ho. Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad menor que 0.05, se acepta la hipótesis de Investigación Ha y se rechaza la hipótesis nula Ho.

### **Decisión**

La hipótesis planteó la incidencia directa y significativa entre los factores asociados al proceso de reclutamiento y selección y la rotación de personal obrero, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C., y según la Tabla N°10. Donde la incidencia encontrada entre ambas variables fue de 0,918 lo que no hace significativa la incidencia, al ser mayor que  $p=0.05$ , se rechaza hipótesis alterna.

**Conclusión.**

Por tanto no se comprueba la hipótesis. Es decir, que no hay incidencia directa y significativa entre los factores asociados al proceso de reclutamiento y selección y la rotación de personal obrero, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.

**TABLA N° 9: Tabla de contingencias: Factores asociados al proceso de reclutamiento y selección y rotación de personal**

		ROTACIÓN DE PERSONAL											
		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>FACTORES ASOCIADOS AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>	Si	22	92%	80	95%	34	94%	6	100%	2	100%	144	95%
	No	2	8%	4	5%	2	6%	0	0%	0	0%	8	5%
	Total	24	100%	84	100%	36	100%	6	100%	2	100%	152	100%

**TABLA N° 10: Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	,947	4	.918
N de casos válidos	152		

### **Prueba de Hipótesis Específica N° 3**

#### **Hipótesis alterna (Ha).**

Existe incidencia directa y significativa entre la mejora del proceso de reclutamiento y selección y la rotación de personal obrero, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.

#### **Hipótesis Nula (Ho).**

No existe incidencia directa y significativa entre la mejora del proceso de reclutamiento y selección y la rotación de personal obrero, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.

#### **Nivel de Significación.**

El nivel de significación será 0.05 es decir  $\alpha=0.05$

#### **Estadístico de prueba.**

##### **Regla de decisión**

Se tiene que para valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta la hipótesis de investigación Ha y se rechaza la hipótesis nula Ho. Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad menor que 0.05, se acepta la hipótesis de Investigación Ha y se rechaza la hipótesis nula Ho.

#### **Decisión**

La hipótesis planteó la incidencia directa y significativa entre la mejora del proceso de reclutamiento y selección y la rotación de personal obrero, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C., y según la Tabla N°12. Donde la incidencia encontrada entre ambas variables fue de 0,000 lo que hace significativa la incidencia, al ser menor que  $p=0.05$  se acepta hipótesis alterna.

**Conclusión.**

Por tanto se comprueba la hipótesis, es decir, que hay incidencia directa y significativa entre los factores asociados al proceso de reclutamiento y selección y la rotación de personal obrero, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.

**TABLA N° 11: Tabla de contingencias: La mejora del proceso de reclutamiento y selección y rotación de personal**

		<b>ROTACIÓN DE PERSONAL</b>											
		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>LA MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>	Totalmente de acuerdo	22	91.7%	30	35.7%	4	11.1%	0	0.0%	0	0.0%	56	36.8%
	De acuerdo	2	8.3%	45	53.6%	11	30.6%	0	0.0%	0	0.0%	58	38.2%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%	8	9.5%	7	19.4%	0	0.0%	0	0.0%	15	9.9%
	En desacuerdo	0	0.0%	1	1.2%	10	27.8%	2	33.3%	0	0.0%	13	8.6%
	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	4	11.1%	4	66.7%	2	100.0%	10	6.6%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100.0%</b>	<b>84</b>	<b>100.0%</b>	<b>36</b>	<b>100.0%</b>	<b>6</b>	<b>100.0%</b>	<b>2</b>	<b>100.0%</b>	<b>152</b>	<b>100.0%</b>

**TABLA N° 12: Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	145,063	16	.000
N de casos válidos	152		

#### **4.4. Prueba de Hipótesis General**

##### **Hipótesis alterna (Ha).**

Existe incidencia directa y significativa entre el reclutamiento y selección y la rotación de personal, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.

##### **Hipótesis Nula (Ho).**

No existe incidencia directa y significativa entre el reclutamiento y selección y la rotación de personal, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.

##### **Nivel de Significación.**

El nivel de significación será 0.05 es decir  $\alpha=0.05$

##### **Estadístico de prueba.**

##### **Regla de decisión**

Se tiene que para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta la hipótesis de investigación Ha y se rechaza la hipótesis nula Ho. Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad menor que 0.05, se acepta la hipótesis de Investigación Ha y se rechaza la hipótesis nula Ho.

##### **Decisión**

La hipótesis planteó la incidencia directa y significativa entre el reclutamiento y selección y la rotación de personal obrero, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C., y según la Tabla N°12. Donde la incidencia encontrada entre ambas variables fue de 0,001 lo que hace significativa la incidencia, al ser menor que  $p=0.05$  se acepta hipótesis alterna.

**Conclusión.**

Por tanto se comprueba la hipótesis, es decir, que hay incidencia directa y significativa entre el reclutamiento y selección y la rotación de personal obrero, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.

**TABLA N° 13: Tabla de contingencias: El reclutamiento y selección y rotación de personal**

			ROTACIÓN DE PERSONAL					
			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
<b>EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>	Muy importante	N	13	35	8	2	2	60
		%	54.2%	41.7%	22.2%	33.3%	100.0%	39.5%
	Importante	N	11	41	21	2	0	75
		%	45.8%	48.8%	58.3%	33.3%	0.0%	49.3%
	Poco importante	N	0	8	4	0	0	12
		%	0.0%	9.5%	11.1%	0.0%	0.0%	7.9%
	Nada importante.	N	0	0	3	2	0	5
		%	0.0%	0.0%	8.3%	33.3%	0.0%	3.3%
	Total	N	24	84	36	6	2	152
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**TABLA N° 14: Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	34,143 <sup>a</sup>	12	.001
N de casos válidos	152		

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN**

Esta investigación tuvo por objetivo Analizar en qué medida el proceso de reclutamiento y selección incide en la rotación del personal obrero de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017. La cual se cumplió, encontrándose datos interesantes que se exponen a continuación, El 82.9% de los obreros encuestados, manifestaron que ingresaron a la empresa con una experiencia previa, el 63.8% en promedio dijo estar de acuerdo con el proceso de reclutamiento que ejecuta la empresa, además el 89.5% estableció no estar de acuerdo con su sueldo, a su vez el 94.7% manifestó que se debería mejorar el proceso de selección de personal.

Cansino, A. (2008), en la investigación se establecieron dos variables de estudio, que fueron Selección de personal y desempeño laboral, el objetivo de la investigación es determinar si existe incidencia entre el proceso de selección de personal y el desempeño del colaborador, por lo que el estudio se realizó con sujetos contratados en los últimos seis meses.

Chiavenato (2006), expone que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Publicaciones Vértice (2008), establece que la selección de personal es un proceso que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante. Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado.

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

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

Para medir la efectividad del proceso de selección se aplicó una escala de Likert al personal de recursos humanos, determinando que el proceso se considera efectivo en un 71.15%, por lo que se considera que el proceso que se utiliza en la organización cumple con la efectividad requerida en competencias intelectuales y experiencia profesional, sin embargo el proceso debe mejorar en el conocimiento previo de la personalidad y actitudes del candidato.

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.

Por el contrario el estudio reveló que los factores que debilitan el proceso de selección en la organización son, la carencia de un assesment center para evaluar las competencias de una manera práctica, realizando simulaciones de casos reales de las actividades diarias de cada puesto, como también la falta de pruebas psicométricas de personalidad de los candidatos, ya que en el proceso solamente se mide la honestidad, pero las actitudes y valores del candidato se desconocen de gran manera.

Robbins (2004), define el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el colaborador, dentro del logro de metas, por un tiempo determinado por la organización. Es la eficacia del personal de las organizaciones, por lo que el desempeño laboral depende de gran manera del comportamiento organizacional del individuo.

Vallejo, J. (2006), establece que algunas preocupaciones en el proceso de selección y contratación, son el tiempo y el costo necesarios para tomar decisiones sobre el personal. Es importante determinar factores tales como gastos en publicidad, honorarios de las agencias (si se utilizan), costos de los materiales de las pruebas, tiempo dedicado a entrevistar candidatos, costo de la verificación de las referencias, exámenes médicos, tiempo inicial que se requiere para que el nuevo empleado se familiarice con el trabajo, etc.

La selección del personal más idóneo para el trabajo es sólo el primer paso para crear un equipo eficaz; después del proceso de reclutamiento y selección los primeros días y semanas pueden ser cruciales para integrarlos a la organización. Introducir a los nuevos empleados a la empresa, sus funciones, tareas y personal, es lo que implica el proceso de inducción; otro aspecto incluso que se puede considerar tan importante como la inducción es la socialización organizacional, que es la adquisición de aptitudes y capacidades laborales, adopción de roles apropiados y adaptación a las normas y valores del equipo de trabajo.

La experiencia inicial en una empresa puede ser muy importante para la conducta futura del personal en capacitación, sobre todo cuando el primer contacto es con las personas que puedan servirles de modelo para su comportamiento futuro.

## CONCLUSIONES

1. Se concluye que existe incidencia directa y significativa entre el reclutamiento y selección y la rotación de personal, en la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017. Se estableció que el 48.8% de los encuestados consideran que es importante el reclutamiento y selección de personal y un 41.7% considera muy importante y estas personas están de acuerdo que este factor incide en la rotación de personal.
2. Existe incidencia directa y significativa entre el ingreso del personal obrero a la empresa y la rotación de personal obrero, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017. Se estableció que el 50.0% de los encuestados consideran que es importante el ingreso del personal a la empresa y un 19.0% está en desacuerdo y estas personas están de acuerdo que este factor incide en la rotación de personal.
3. No existe incidencia directa y significativa entre los factores asociados al proceso de reclutamiento y la rotación de personal obrero, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017. Se estableció que el 95.0% de los encuestados consideran que existen factores asociados al proceso de reclutamiento y selección de personal, pero que estos no inciden en la rotación del personal y un 5.0% está en desacuerdo.
4. Existe incidencia directa y significativa entre la mejora del proceso de reclutamiento y selección y la rotación de personal obrero, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017. Se estableció que el 53.6% de los encuestados consideran que la mejora del proceso de reclutamiento incidiría en reducir la rotación de personal, además un 35.7% está totalmente de acuerdo.

## RECOMENDACIONES

1. Definir el proceso de reclutamiento y selección, para evitar la rotación del personal. Motivar al personal con reconocimientos en público: verbales y monetarios; además de propiciar el desarrollo laboral, para que las oportunidades de superación personal jueguen un papel importante.
2. Formalizar el proceso de reclutamiento y selección de la Contrata Los Magníficos definiendo correctamente el perfil del postulante, teniendo en cuenta la experiencia previa que debe contar el candidato, la edad, la zona de procedencia y la modalidad de ingreso.
3. Potenciar los factores asociados al proceso de reclutamiento y selección del personal: como limitar los acuerdos verbales, lo que generara mayor confianza entre el obrero y la empresa. Mejorar los sueldos a través de un sistema de incentivos adecuados a las necesidades de los empleados, esta política salarial deber ser conocida por todos.
4. Establecer un proceso de práctica real tomando en cuenta la opinión de los colaboradores, también sería conveniente analizar el factor emocional del personal obrero a través de pruebas psicológicas e indagar algunos aspectos de la vida personal del obrero.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### **Bibliográficas**

Acosta, R. (2016). Pasos para reclutar personal.

Alvares. D. (2013). Importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Ávila, R. Metodología de la Investigación. Lima – Perú: Editorial estudios y ediciones R.A, 2001.

Blog Thinking People, (2010). *Los sistemas de indicadores como procedimiento de medición en la nueva función de RRHH*

Caballero A. (2000). Metodología de la Investigación Científica. Lima – Perú: Editorial UDEGRAF S.A., pág.34.

Cansinos, A. (2015). Selección de personal y desempeño laboral. (Tesis para obtener el título de Psicóloga Industrial / Organizacional) Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Chiavenato, I. (2010). Reclutamiento y Selección de Personal.

Control de confianza de México. (2016). La importancia del proceso de reclutamiento de personal.

Deluccia, R (2016). Objetivos del reclutamiento y la selección.

Destino negocio (2015). Consejos para reducir la rotación del personal en las empresas.

Domínguez, R. & Sánchez F. (2013), Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton textil S.A.A. – planta Trujillo 2013”. (Tesis para optar el título de Licenciado en Administración). Universidad Privada Antenor Orrego. Perú-2013.

Escuela de Organización industrial, (2015). *Excesiva Rotación de Personal, causas y soluciones.*

Ladino y Orozco (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos, directivo, ejecutivo y profesional de la empresa de telecomunicaciones de Pereyra S.A. (Tesis para obtener el título de Psicóloga Industrial / Organizacional) Universidad Tecnológica de Pereyra. Colombia.

Mazuelos, A. (2015). Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma. (Tesis Magíster en Educación con Mención en Gestión de la educación) Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú.

Ocaña, H. (2008). *Selección de personal basada en competencias laborales caso: almacenes magno mercantil, s.a.*”. (Tesis para obtener grado de Maestro en Ciencias). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

Pérez, F. (2013), Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo. (Tesis para optar el título de Licenciado en Administración). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú-2013.

Pérez, O. (2016). *Principales razones de rotación de personal en tu empresa*.

Pesantez, H. (2014). *El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GADMP gobierno autónomo descentralizado del municipio de Pujilí*. (Tesis para obtener Título de Psicóloga Industrial). Universidad Técnica de Ambato. Ambato – Ecuador.

Valdez, R. (2015). El derecho a la igualdad y la no discriminación de género en la selección de personal en el ámbito laboral del Perú. (Tesis Grado Académico de Magíster en Derecho con mención en Derecho de la Empresa) Pontificia Universidad Católica del Perú.

Vallejo J. (2006). El proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos. (Tesis para Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales). Universidad Autónoma de Nuevo León. México.

### **Páginas Web**

Acosta, R. (2016). Pasos para reclutar personal. Recuperado el 18 de Enero de: [www.coachlatinoamerica.com](http://www.coachlatinoamerica.com) › Blog › Recursos Humanos.

Alvares. D. (2013). Importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal. Recuperado el 28 de Enero, de: <http://www.cotec.com.ar/articulos/seleccionPersonal/seleccionPersonal5.asp>

Blog Thinking People, (2010). *Los sistemas de indicadores como procedimiento de medición en la nueva función de RRHH*. Recuperado el

10 de Enero de: [www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/.../los-sistemas-de-indicadores-como-procedi](http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/.../los-sistemas-de-indicadores-como-procedi)

Chiavenato, I. (2010). Reclutamiento y Selección de Personal. Recuperado el 18 de Enero de: [recursoshumanospa.blogspot.com/2010/.../informe-de-reclutamiento-y-seleccion-de.h...](http://recursoshumanospa.blogspot.com/2010/.../informe-de-reclutamiento-y-seleccion-de.h...)

Control de confianza de México. (2016). La importancia del proceso de reclutamiento de personal. Recuperado el 18 de Enero de: [controldeconfianzamexico.mx/la-importancia-del-proceso-de-reclutamiento-de-perso...](http://controldeconfianzamexico.mx/la-importancia-del-proceso-de-reclutamiento-de-perso...)

Crece Negocios (2011). Recuperado el 18 de Enero de: [www.crecenegocios.com/el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/](http://www.crecenegocios.com/el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/)

Destino negocio (2015). Consejos para reducir la rotación del personal en las empresas. Recuperado el 05 de Enero de: [destinonegocio.com/.../cuatro-consejos-para-reducir-la-rotacion-del-personal-en-las-e...](http://destinonegocio.com/.../cuatro-consejos-para-reducir-la-rotacion-del-personal-en-las-e...) 2015.

Domínguez, R. & Sánchez F. (2013), Relación entre la rotación de personal y las nuevas formas de reclutamiento de personal. Recuperado el 18 de Enero de: [blog.jobandtalent.com/nuevas-formas-reclutamiento-de-personal/](http://blog.jobandtalent.com/nuevas-formas-reclutamiento-de-personal/) (2013).

Las nuevas formas de reclutamiento de personal. Recuperado el 18 de Enero de: [blog.jobandtalent.com/nuevas-formas-reclutamiento-de-personal/](http://blog.jobandtalent.com/nuevas-formas-reclutamiento-de-personal/) (2013).

Los Recursos Humanos.com, (2014). Rotación de personal. Recuperado el 10 de Enero de: [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com) › Artículos.

Mayhew, R. (s/f), Tipos de rotación de personal. Recuperado el 05 de Enero de: [www.ehowenespanol.com](http://www.ehowenespanol.com) › Finanzas

Medina, E. (2012). Importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal. Recuperado el 28 de Enero, de: [carladelcastillo.net/.../importancia-del-reclutamiento-seleccion-y-contratacion-de-pers...](http://carladelcastillo.net/.../importancia-del-reclutamiento-seleccion-y-contratacion-de-pers...)

Pérez, O. (2016). *Principales razones de rotación de personal en tu empresa*. Recuperado el 10 de Enero de: [blog.peoplenext.com.mx/principales-razones-de-rotacion-de-personal-en-tu-empresa](http://blog.peoplenext.com.mx/principales-razones-de-rotacion-de-personal-en-tu-empresa).

RR.HH. Blogs (2008), tipos de reclutamiento, Recuperado el 10 de Enero de: [www.rhblog.com/2008/01/12/tipos-de-reclutamiento/](http://www.rhblog.com/2008/01/12/tipos-de-reclutamiento/)

Chiavenato (2003). Ausentismo laboral y rotación de personal. Recuperado el 05 de Enero de: Ausentismo laboral [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com) › Artículos (2014)

# **ANEXOS**

## 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA:

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA CONTRATISTA LOS MAGNÍFICOS S.A.C. CARAVELI, AREQUIPA, 2017.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p><b>Problema General</b> ¿En qué medida el proceso de reclutamiento y selección incide en la rotación del personal obrero de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017?</p> <p><b>Problemas Secundarios</b></p> <p><b>Problema Secundario 1</b> ¿En qué medida el ingreso del personal obrero a la empresa incide en la rotación del personal obrero de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017?</p> <p><b>Problema Secundario 2</b> ¿En qué medida los factores asociados al proceso de reclutamiento y selección incide en la</p>	<p><b>Objetivos General.</b> Analizar en qué medida el proceso de reclutamiento y selección incide en la rotación del personal obrero de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p><b>Objetivo Especifico 1</b> Determinar en qué medida el ingreso del personal a la empresa incide en la rotación del personal obrero de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.</p> <p><b>Objetivo Especifico 2</b> Determinar en qué medida los factores asociados al</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Existe incidencia directa y significativa entre el reclutamiento y selección y la rotación de personal, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <p><b>Hipótesis Especifica 1</b> Existe incidencia directa y significativa entre el ingreso del personal obrero a la empresa y la rotación de personal obrero, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.</p> <p><b>Hipótesis Especifica 2</b> Existe incidencia directa y significativa entre los</p>	<p>V.I Proceso de reclutamiento y selección</p> <p>V.D. Rotación de personal</p>	<p>Ingreso del personal obrero a la empresa Factores asociados al proceso de reclutamiento y selección Mejora del proceso de reclutamiento y selección</p> <p>Condiciones de trabajo Desarrollo</p>

<p>rotación del personal obrero de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017?</p> <p><b>Problema Secundario 3</b></p> <p>¿En qué medida la mejora del proceso de reclutamiento y selección incidiría en la rotación del personal obrero de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017?</p>	<p>proceso de reclutamiento y selección incide en la rotación del personal obrero de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.</p> <p><b>Objetivo Especifico 3</b></p> <p>Determinar en qué medida la mejora del proceso de reclutamiento y selección incidiría en la rotación del personal obrero de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.</p>	<p>factores asociados al proceso de reclutamiento y selección y la rotación de personal obrero, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.</p> <p><b>Hipótesis Especifica 3</b></p> <p>Existe incidencia directa y significativa entre la mejora del proceso de reclutamiento y selección y la rotación de personal obrero, de la empresa contratista los Magníficos S.A.C. Caravelí, Arequipa, 2017.</p>		<p>laboral</p> <p>Beneficios en el trabajo</p>
---	---	--	--	--

## 2. MODELO DE ENCUESTA



EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACION DE PERSONAL EN LA EMPRTESA CONTRATISTA LOS MAGNIFICOS S.A.C. CARAVELÍ, AREQUIPA, 2017.

Estimado señor(a) se le solicita su colaboración, contestando las siguientes preguntas. La información sólo tiene validez para sustentar un trabajo de investigación y se le pide dar su respuesta con la mayor objetividad, marcando con una X o subrayando su respuesta. Agradeciéndole por anticipado su colaboración.

### **Ingreso del personal obrero a la empresa**

1. ¿Qué lapso de tiempo tiene colaborando en la empresa?
  - a) 0 - 2 años
  - b) 5 años
  - c) 6 - 8 años
  - d) Ninguna de las anteriores
  
2. ¿Tuvo una experiencia previa relacionada al trabajo que realiza?
  - a) Si
  - b) No
  
3. ¿Bajo qué modalidad usted ingresó a la empresa?
  - a) Internet
  - b) Recomendación
  - c) Aviso de amigos
  - d) Publicidad
  - e) Ninguna de las anteriores

### **Factores asociados al proceso de reclutamiento y selección**

4. ¿Su ingreso a la empresa, se realizó bajo un reclutamiento interno?
  - a) Si
  - b) No

5. ¿Cómo se realizó su acuerdo laboral al momento de ser aceptado en la empresa?
- a) Escrito
  - b) Verbal}
  - c) A través de tercero
  - d) Otro
6. ¿Considera que el contrato que realiza la empresa es el adecuado?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni acuerdo / Ni desacuerdo
  - d) Desacuerdo
  - e) Totalmente desacuerdo
7. ¿Está de acuerdo con el proceso de reclutamiento que ejecuta la empresa?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni acuerdo / Ni desacuerdo
  - d) Desacuerdo
  - e) Totalmente desacuerdo
8. ¿Se encuentra conforme con el sueldo que recibe?
- a) Si
  - b) No

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

9. ¿Considera que es importante que en la empresa se ejecute un proceso de reclutamiento de personal?
- a) Muy importante
  - b) Importante
  - c) Poco importante
  - d) Nada importante
10. ¿Cree usted que se debería mejorar el proceso de selección y reclutamiento de personal?
- a) Si
  - b) No
  - c) Rotación de personal
  - d) Beneficios en el trabajo

11. ¿Existen oportunidades de ascenso en esta empresa?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
12. ¿Las horas extras en el trabajo son recompensados justamente?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
13. ¿Siente que se le está dando un buen trato en su área de trabajo?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
14. ¿La empresa cuenta con programas de capacitación con el propósito de mantener o mejorar el desempeño de su trabajo y mejorar la seguridad en el mismo?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo

### **Desarrollo laboral**

15. ¿Cuáles son los factores por los que usted consideraría se presenta rotación en los puestos de trabajo?
- a) Política salarial
  - b) Falta de oportunidades de superación profesional
  - c) Clima organizacional
  - d) Políticas de la institución
  - e) Deficiente proceso de selección de personal

- f) Carencia de un proceso de capacitación
- g) Cultura organizacional
- h) Otro

16. ¿Este trabajo le ayuda a lograr objetivos personales?

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

17. ¿Siente que en la empresa donde trabaja, tiene futuro?

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

18. ¿Si es tentado por otra empresa dejaría su puesto de trabajo?

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

### **Condiciones de trabajo**

19. ¿Se le otorgan todos los implementos necesarios para que trabaje con seguridad?

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

20. ¿Siente que hay un equilibrio entre su trabajo y su familia?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
21. ¿El tema de las utilidades, es indispensable para que usted se mantenga o renuncie a su puesto de trabajo?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
22. ¿Considera que tiene la capacidad de manejar el estrés que pueda llegar a sentir en un momento determinado?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
23. ¿Cuál sería el motivo por el que usted renunciaría a la empresa?

**Gracias por su colaboración....**

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. ¿Qué lapso de tiempo tiene colaborando en la empresa?	46.61	63.247	.035	.858
2. Tuvo una experiencia previa relacionada al trabajo que realiza	47.51	65.854	-.031	.847
3. ¿Bajo qué modalidad usted ingresó a la empresa?	45.39	65.764	-.058	.859
4. ¿Su ingreso a la empresa, se le realizó bajo un reclutamiento interno?	47.31	64.096	.191	.837
5. ¿Cómo se realizó su acuerdo laboral al momento de ser aceptado en la empresa?	47.43	64.777	.093	.842
6. ¿Considera que el contrato que realiza la empresa es el adecuado?	46.55	60.395	.313	.823
7. ¿Está de acuerdo con el proceso de reclutamiento que ejecuta la empresa?	46.17	58.116	.400	.811
8. ¿Se encuentra conforme con el sueldo que recibe?	46.78	64.065	.335	.835
9. ¿Considera que es importante que en la empresa se ejecute un proceso de reclutamiento de personal?	46.93	64.227	.087	.843

10. ¿Cree usted que se debería mejorar el proceso de selección y reclutamiento de personal?	47.63	65.799	-.011	.845
11. ¿Existen oportunidades de ascenso en esta empresa?	46.17	60.421	.239	.829
12. ¿Las horas extras en el trabajo son recompensados justamente?	45.16	56.558	.352	.813
13. ¿Siente que se le está dando un buen trato en su área de trabajo?	45.51	53.285	.551	.784
14. ¿La empresa cuenta con programas de capacitación con el propósito de mantener o mejorar el desempeño de su trabajo y mejorar la seguridad en el mismo?	46.58	55.014	.535	.791
15. ¿Cuáles son los factores por los que usted consideraría se presenta rotación en los puestos de trabajo?	46.01	63.265	-.026	.882
16. ¿Este trabajo le ayuda a lograr objetivos personales?	46.16	55.763	.474	.799
17. ¿Siente que en la empresa donde trabaja, tiene futuro?	45.76	55.321	.422	.803
18. ¿Si es tentado por otra empresa dejaría su puesto de trabajo?	46.79	65.108	-.033	.861
19. ¿Se le otorgan todos los implementos necesarios para que trabaje con seguridad?	46.44	58.407	.359	.815

20. ¿Siente que hay un equilibrio entre su trabajo y su familia?	46.62	60.065	.301	.823
21. ¿El tema de las utilidades, es indispensable para que usted se mantenga o renuncie a su puesto de trabajo?	46.47	63.589	.063	.849
22. ¿Considera que tiene la capacidad de manejar el estrés que pueda llegar a sentir en un momento determinado?	46.26	58.497	.298	.822