



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL
ÁREA OPERATIVA DEL SECTOR HOTELERO DE LAS
CATEGORÍAS TRES Y CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD
DE CHICLAYO, PERÚ – 2017**

PRESENTADA POR

EVELYN DILMA DIAZ BANCES

JORDI ORLANDO VILCHEZ VALLEJOS

ASESORA

MÓNICA DEL PILAR PINTADO DAMIÁN

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

CHICLAYO – PERÚ

2018



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

Los autores permiten transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**“SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA
OPERATIVA DEL SECTOR HOTELERO DE LAS CATEGORÍAS
TRES Y CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO,
PERÚ – 2017.”**

**TESIS PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:
Bach. EVELYN DILMA DIAZ BANCES
Bach. JORDI ORLANDO VILCHEZ VALLEJOS**

**ASESORA:
Mg. MÓNICA DEL PILAR PINTADO DAMIÁN**

CHICLAYO - PERÚ

2018

Dedicatoria

En primer lugar, a Dios por permitirme culminar este gran desafío y brindarme sabiduría.

En segundo lugar, a mis padres por su apoyo incondicional.

Evelyn Dilma Díaz Bances

Primero, a Dios por brindarme la ciencia y sabiduría día a día.

Segundo, a mis padres por su apoyo incondicional en todo momento.

Jordi Orlando Vilchez Vallejos

Agradecimientos

En primer lugar, Lic. Alejandro César Miano Montero, Lic. Elvis Serruto Perea Decano del Colegio de Licenciados en Turismo de Lambayeque y al Dr. Fernando Suarez Santa Cruz, por el apoyo brindado con la información, conocimiento y experiencia necesaria para poder lograr los objetivos de la tesis.

En segundo lugar, a la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA Lambayeque) por brindarnos las facilidades para poder realizar la aplicación del instrumento de investigación.

En tercer lugar, a la Mg. Sc. Kelly Cristina Vásquez Huatay catedrática del curso de Investigación Aplicada, por compartir sus conocimiento, experiencias y comentarios, para que esta tesis sea una realidad.

Finalmente, a la Mg. Mónica del Pilar Pintado Damián por brindar la asesoría necesaria, la disponibilidad de su tiempo y apoyo incondicional en todo momento.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
ÍNDICE DE CONTENIDO	4
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE FIGURAS	11
RESUMEN	13
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	18
1.1 Antecedentes de la investigación	18
1.1.1 Antecedentes internacionales.	18
1.1.2 Antecedentes nacionales.	20
1.2 Bases teóricas.....	23
1.2.1 Selección de personal.	23
1.2.1.1 Definición de selección de personal.	23
1.2.1.2 Importancia de la selección de personal.	26
1.2.1.3 Modelo del proceso de selección de personal	27
1.2.1.3.1 Selección inicial.....	28
1.2.1.3.2 Selección sustantiva.....	30
1.2.2 Desempeño laboral.	36
1.2.2.1 Definición de desempeño laboral.	36
1.2.2.2 Propósitos de la evaluación del desempeño.	39
1.2.2.3 Desarrollo de un programa de evaluación efectivo.	42

1.2.2.4	¿Quién debe evaluar el desempeño?	42
1.2.2.5	Métodos de evaluación del desempeño.....	46
1.2.2.5.1	Métodos de rasgos.....	46
1.2.2.5.2	Métodos conductuales.....	48
1.2.2.5.3	Método de resultados.....	49
1.2.2.6	Método de evaluación de desempeño laboral.....	51
1.2.2.7	Método que se empleará en la evaluación de desempeño en la presente investigación.....	52
1.3	Definición de términos básicos.....	55
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES		61
2.1	Formulación de hipótesis principal y derivadas.....	61
2.1.1	Hipótesis general.....	61
2.1.2	Hipótesis específicas.....	61
2.2	Variables y definición operacional.....	63
2.2.1	Selección de personal.....	63
2.2.2	Desempeño laboral.....	64
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....		67
3.1	Diseño metodológico.....	67
3.1.1	Enfoque de investigación.....	67
3.1.2	Nivel de investigación.....	67
3.1.3	Tipo de investigación.....	67
3.1.4	Diseño de investigación.....	67
3.1.5	Unidad de análisis.....	68
3.2	Diseño muestral	68

3.2.1	Población.	68
3.2.2	Muestra.	70
3.3	Técnicas de recolección de datos	71
3.3.1	Confiabilidad del instrumento.	71
3.3.2	Validez del instrumento.	71
3.4	Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	72
3.5	Aspectos éticos	72
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		73
4.1	Resultados de la investigación	73
4.1.1	Descripción de la muestra.	73
4.1.2	Análisis exploratorio	73
4.1.3	Verificación de los objetivos o contrastación de las hipótesis	74
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN		85
5.1	Discusión de resultados	85
CONCLUSIONES.....		91
RECOMENDACIONES		93
FUENTES DE INFORMACIÓN		95
ANEXOS		101
Anexo 1:	Matriz de consistencia	102
Anexo 2:	Matriz de operacionalización de variables	106
Anexo 3:	Instrumento de recopilación de datos	110
Anexo 4:	Validaciones de expertos.....	113
Anexo 5:	Carta de aprobación para realizar el trabajo de campo	147
Anexo 6:	Carta de Ahora Lambayeque	149
Anexo 7:	Procesamiento de información en el SPSS versión 24.....	154

Anexo 8: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 01	155
Anexo 9: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 02	156
Anexo 10: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 03	157
Anexo 11: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 04	158
Anexo 12: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 05	159
Anexo 13: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 06	160
Anexo 14: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 07	161
Anexo 15: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 08	162
Anexo 16: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 09	163
Anexo 17: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 10	164
Anexo 18: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 11	165
Anexo 19: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 12	166
Anexo 20: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 13	167
Anexo 21: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 14	168
Anexo 22: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 15	169
Anexo 23: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 16	170
Anexo 24: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 17	171
Anexo 25: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 18	172
Anexo 26: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 19	173
Anexo 27: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 20	174
Anexo 28: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 21	175
Anexo 29: Tabla de frecuencias y gráfico de barras del cruce selección de personal y conocimiento del trabajo para calcular Gamma	176
Anexo 30: Tabla de frecuencias y gráfico de barras del cruce selección de personal e iniciativa para calcular Gamma	177

Anexo 31: Tabla de frecuencias y gráfico de barras del cruce selección de personal y aplicación para calcular Gamma	178
Anexo 32: Tabla de frecuencias y gráfico de barras del cruce selección de personal y calidad de trabajo para calcular Gamma.....	179
Anexo 33: Tabla de frecuencias y gráfico de barras del cruce selección de personal y volumen de trabajo para calcular Gamma.....	180
Elaboración propia.....	180
Anexo 34: Tabla de frecuencias y gráfico de barras del cruce selección de personal y desempeño laboral para calcular Gamma.....	181
Anexo 35: Fotos de aplicación de encuesta	182

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Propósitos de la evaluación del desempeño	41
Tabla 2. Hoteles de categoría cuatro estrellas	68
Tabla 3. Hoteles de categoría tres estrellas	69
Tabla 4. Nivel de confianza de la investigación	70
Tabla 5. Cálculo de la muestra	70
Tabla 6. Relación entre selección de personal y conocimiento del trabajo	74
Tabla 7. Relación entre selección de personal e iniciativa	77
Tabla 8. Relación entre selección de personal y aplicación de trabajo	79
Tabla 9. Relación entre selección de personal y calidad de trabajo	80
Tabla 10. Relación entre selección de personal y volumen de trabajo	81
Tabla 11. Relación entre selección de personal y desempeño laboral	83
Tabla 12. Formas de solicitud	155
Tabla 13. Verificación de antecedentes	156
Tabla 14. Pruebas escritas 1	157
Tabla 15. Pruebas escritas 2	158
Tabla 16. Pruebas escritas 3	159
Tabla 17. Pruebas de simulación de desempeño 1	160
Tabla 18. Pruebas de simulación de desempeño 2	161
Tabla 19. Entrevista	162
Tabla 20. Examen médico	163
Tabla 21. Herramientas al servicio del negocio	164
Tabla 22. Creatividad de soluciones 1	165
Tabla 23. Creatividad de soluciones 2	166
Tabla 24. Creatividad de soluciones 3	167

Tabla 25. Creatividad de soluciones 4	168
Tabla 26. Flexibilidad	169
Tabla 27. Tolerancia a la presión	170
Tabla 28. Metodología para la calidad	171
Tabla 29. Eficiencia 1	172
Tabla 30. Eficiencia 2	173
Tabla 31. Eficiencia 3	174
Tabla 32. Eficiencia 4	175
Tabla 33. Cruce de la variable selección de personal y la dimensión conocimiento del trabajo.....	176
Tabla 34. Cruce de la variable selección de personal y la dimensión iniciativa .	177
Tabla 35. Cruce de la variable selección de personal y la dimensión aplicación	178
Tabla 36. Cruce de la variable selección de personal y la dimensión calidad de trabajo	179
Tabla 37. Cruce de la variable selección de personal y la dimensión volumen de trabajo	180
Tabla 38. Cruce de la variable selección de personal y la variable desempeño laboral	181

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Modelo del proceso de selección en las organizaciones.....	35
<i>Figura 2.</i> Fuentes alternas de evaluación	43
<i>Figura 3.</i> Formas de solicitud	155
<i>Figura 4.</i> Verificación de antecedentes	156
<i>Figura 5.</i> Pruebas escritas 1.....	157
<i>Figura 6.</i> Pruebas escritas 2.....	158
<i>Figura 7.</i> Pruebas escritas 3.....	159
<i>Figura 8.</i> Pruebas de simulación de desempeño 1	160
<i>Figura 9.</i> Pruebas de simulación de desempeño 2	161
<i>Figura 10.</i> Entrevista	162
<i>Figura 11.</i> Examen médico.....	163
<i>Figura 12.</i> Herramientas al servicio del negocio.....	164
<i>Figura 13.</i> Creatividad de soluciones 1	165
<i>Figura 14.</i> Creatividad de soluciones 2	166
<i>Figura 15.</i> Creatividad de soluciones 3	167
<i>Figura 16.</i> Creatividad de soluciones 4	168
<i>Figura 17.</i> Flexibilidad	169
<i>Figura 18.</i> Tolerancia a la presión	170
<i>Figura 19.</i> Metodología para la calidad	171
<i>Figura 20.</i> Eficiencia 1	172
<i>Figura 21.</i> Eficiencia 2.....	173
<i>Figura 22.</i> Eficiencia 3.....	174
<i>Figura 23.</i> Eficiencia 4.....	175

<i>Figura 24.</i> Cruce de la variable selección de personal y la dimensión conocimiento del trabajo.....	176
<i>Figura 25.</i> Cruce de la variable selección de personal y la dimensión iniciativa	177
<i>Figura 26.</i> Cruce de la variable selección de personal y la dimensión aplicación	178
<i>Figura 27.</i> Cruce de la variable selección de personal y la dimensión calidad de trabajo	179
<i>Figura 28.</i> Cruce de la variable selección de personal y la dimensión volumen de trabajo	180
<i>Figura 29.</i> Cruce de la variable selección de personal y la variable desempeño laboral	181

RESUMEN

La presente investigación se direccionó al sector hotelero de la ciudad de Chiclayo conformado por 30 hoteles y el objetivo principal fue determinar la influencia de la selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú – 2017. Para el levantamiento de información se utilizó la aplicación de una encuesta estructurada por veintiún preguntas correspondientes a los indicadores de ambas variables, para lo cual se empleó una escala cuantitativa que facilite la medición de selección de personal con los indicadores del desempeño laboral. Los resultados obtenidos con respecto a la hipótesis general fueron satisfactorios con una correlación altamente significativa; sin embargo, la dimensión volumen de trabajo correspondiente a la variable desempeño laboral mostró una correlación no significativa. Por lo tanto, se recomienda a las empresas del sector hotelero reforzar la evaluación de este indicador para obtener mejores resultados en el desempeño.

Palabras claves:

Selección de personal, desempeño laboral, influencia, operativo, sector hotelero.

ABSTRACT

The present research direccionó to the hotel sector of Chiclayo's city shaped by 30 hotels and the principal aim went to determine the influence of the selection of personnel in the labor performance of the collaborators of the operative area of the hotel sector of the categories three and four stars of Chiclayo's city, Peru - 2017. For the raising of information there was in use the application of a survey structured by twenty-one questions corresponding to the indicators of both variables, for which used a quantitative scale that facilitates the measurement of selection of personnel with the indicators of the labor performance. The results obtained with regard to the general hypothesis were satisfactory with a highly significant correlation; nevertheless, the dimension volume of work corresponding to the variable labor performance showed a no significant correlation. Therefore, one recommends to the companies of the hotel sector to reinforce the evaluation of this indicator to obtain better results in the performance.

Key words:

Selection of personnel, labor Performance, Influences, Operatively, hotel Sector.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, todas las empresas hoteleras a nivel mundial, latinoamericano, nacional, regional y local están tomando mayor importancia al proceso de selección de personal, debido a que se relaciona con el desenvolvimiento que estos presentan en las organizaciones donde laboran. Un buen desempeño del talento humano es lo que todas las empresas buscan, y esto únicamente se puede lograr con las personas adecuadas en los puestos convenientes; así, cada uno aplicará su conocimiento, habilidades, actitudes y aptitudes al momento de realizar su trabajo.

En España, los especialistas en recursos humanos señalan que el indicador más importante al momento de medir el desempeño de un equipo de selección es la calidad de contrataciones. Para valorar la calidad de este proceso, el área de recursos humanos se basa en diferentes aspectos: el 64% en el rendimiento de los recién contratados, el 41% en la satisfacción del responsable de contratación, un 38% en los índices de rotación y retención de empleados; y el 38% basándose en la afinidad de los empleados con la filosofía de la empresa. (Linkedin, 2016)

El Perú, a nivel latinoamericano ocupa el tercer lugar, en lo concerniente a mayor rotación de personal, a causa de la utilización de herramientas precarias o la ausencia de una sistematización en el proceso de selección, lo cual conlleva que uno de cada tres colaboradores seleccionados abandone o sean retirados de la empresa en un corto plazo, provocando que la empresa incurra en más del 43% de sobrecostos. (Morales, 2016)

EY Perú proyecta que el 57% de grandes empresas del país invertirán hasta US\$100,000 en su personal en el año 2017; de esta inversión se pretende que el

14% sea destinada a la gestión y evaluación del desempeño de los colaboradores; además, se invertirá un 14% en optimizar la estructura y los perfiles de puesto de las compañías; y lo restante será destinado a otros aspectos. (Gestión, 2017)

Un estudio realizado por el Grupo Manpower a 8 regiones del Perú se determinó que 6 de ellas tienen una perspectiva de aumentar sus planillas en 7 de los 9 sectores económicos en el último trimestre del 2017. El sector de servicios tiene una mayor intención de contratación con un aumento de 10% en comparación de manufactura y comercio donde sus expectativas disminuyen en 7% y 5%, respectivamente. En el caso de la región Lambayeque los empleadores estiman un ritmo moderado de contratación del 7% en el último trimestre del 2017, convirtiéndose en una expectativa neta de empleo. (ManpowerGroup, 2017)

Teniendo en cuenta, el resultado antes mencionado se llegó a la conclusión que existe la necesidad que las empresas del sector servicios, especialmente las del sector hotelero, enfatizen en sus procesos de selección para lograr contratar a los candidatos idóneos al puesto, donde estos demuestren un buen desempeño en sus labores cotidianas.

El problema principal de la presente investigación se determinó a través de la siguiente interrogante ¿Cómo influye la selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?; como objetivo general se planteó: determinar la influencia de la selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017, y como hipótesis principal se tiene que la selección de personal tiene una influencia altamente

significativa en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.

Esta tesis mostrará la importancia de una correcta selección de personal para obtener un buen desempeño laboral, específicamente en los colaboradores de housekeeping y recepción del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo. Lo cual, permitirá que las empresas del sector hotelero tomen como referencia los resultados obtenidos para mejorar sus indicadores de selección de personal y evaluación de desempeño laboral.

Las limitaciones encontradas para la realización de este trabajo de investigación fueron: en lo concerniente al aspecto económico, no se ha encontrado una restricción, porque no se incurrió en gastos excesivos; en la parte documental, existe limitada información en cuanto a los indicadores para evaluar el desempeño en el sector hotelero, por lo que se recurrió a especialistas en la materia; y en el aspecto social, se presentaron inconvenientes para acceder a los sujetos de investigación, por ello se buscó apoyo de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA LAMBAYEQUE) para poder acceder a los hoteles.

La tesis está estructurada en cinco capítulos: en el primer capítulo, tratará sobre el marco teórico; en el segundo capítulo, se determinará las hipótesis y variables; en el tercer capítulo, se detallará la metodología de investigación; en el cuarto capítulo, se indicará los resultados obtenidos en el presente estudio; en el quinto capítulo, se realizará las discusiones de acuerdo a los resultados, antecedentes y bases teóricas; y finalmente, se procederá a las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

1.1.1 Antecedentes internacionales.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujuli en Colombia se realizó la investigación sobre “El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujuli - GADMP, cuyo objetivo consistió en determinar el proceso de reclutamiento y selección y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios del área administrativa; se obtuvo como resultado que el 96% de los funcionarios encuestados consideran que la herramienta más utilizada en el proceso de selección de personal son las pruebas de conocimiento; concluyendo que el desempeño laboral del personal administrativo depende del nivel del conocimiento y competencias que posee de acuerdo a las funciones que desempeñan; asimismo, el bajo desempeño laboral de los funcionarios se debe a la utilización de un proceso de reclutamiento y selección tradicional, poca capacitación inmediata a la contratación de personal nuevo y el deficiente clima laboral. (Pesantez, 2014)

En la investigación “Selección de Personal y Desempeño Laboral” realizado en el ingenio azucarero ubicado en San Andrés Villa Seca Retalhuleu en Quetzaltenango, se planteó como objetivo principal determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral; para ello, se seleccionó como muestra 36 colaboradores del área semi-administrativa con menos de seis meses de haber sido contratados. Este investigación es de tipo cuasi experimental y los instrumentos aplicados

fueron la escala de Likert para evaluar la selección y una escala de satisfacción grafica para el desempeño laboral; teniendo como resultado que el nivel de efectividad del proceso de selección de personal fue de 71.15% y el nivel de desempeño de los colaboradores se encontró en un rango aceptable. (Cancinos, 2015)

En la tesis titulada “Sistemas de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados MERCAMAXX del Canton Los Bancos, provincia de Pichincha - Ecuador”, se precisó como propósito mejorar el desempeño laboral en los supermercados a través del diseño de etapas de reclutamiento y selección del personal que le ayude a tener un óptimo desempeño laboral; se estableció como muestra 36 colaboradores a los que se les aplicó una guía de observación, una guía de entrevista y cuestionarios; llegando a la conclusión, que un inadecuado proceso de reclutamiento y selección del personal impide seguir el procedimiento lógico, provocando una inadecuada contratación de personal, la misma que causa un bajo desempeño laboral y disminución en los beneficios para la empresa. (Murillo, 2015)

“El reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de cereales la Pradera en la ciudad de Latacunga”, engloba los enfoques tanto cualitativo como cuantitativo, donde el objetivo fue identificar el reclutamiento y selección de personal, desarrollando un proceso correcto para la elección del candidato que mejor se adapte a las competencias requeridas en cada puesto; se determinó como muestra a 51 empleados a quienes se les aplicó una encuesta a través de un cuestionario estructurado; finalmente se obtuvo como resultado que un 51% de los

encuestados considera que la empresa utiliza pruebas de selección adecuadas; mientras que, un 37%, percibe que solo a veces la empresa usa pruebas de selección. (Cuenca, 2016)

1.1.2 Antecedentes nacionales.

La Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo presentó un trabajo de investigación titulado “Propuesta de mejora basada en competencias para el proceso de admisión de personal para una empresa de servicios de transporte terrestre ubicada en el norte del país”. La empresa tiene como problemática que su proceso de reclutamiento y selección de personal, lo ejecuta de manera empírica, sin tener en cuenta los procedimientos técnicos que permiten garantizar la eficiencia del proceso de admisión. El propósito fue definir los lineamientos generales para el proceso de admisión de personal de la empresa de servicios. Se delimitó una muestra de 34 colaboradores que realizan labores administrativas. Este estudio es de tipo descriptivo y los instrumentos utilizados fueron: una observación de la instalación, una entrevista preliminar con el gerente de Recursos Humanos y una encuesta de aspectos generales dirigida a todos los trabajadores de la empresa para identificar y analizar con mayor precisión el proceso de admisión. Con respecto a las conclusiones, se corroboró que la empresa de transporte no cuenta con un perfil de puestos formal, lo que contribuyó a la deficiente orientación del trabajador a sus funciones y actividades respectivas; los resultados fueron que, el 44% de los colaboradores consideran irregular el proceso de reclutamiento; el 12 %, lo califica como negativo y, por último, que la empresa realiza una selección subjetiva. (Silva, 2015)

En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos se realizó la tesis “Optimización del proceso de selección e implementación de metodología técnica para la selección de personal operativo en una planta de confecciones de tejido de punto para incrementar la productividad”; la cual, tuvo como objetivo determinar si la optimización del proceso mencionado y la implementación de metodología técnica para la incorporación del nuevo personal operativo influye en la productividad de la empresa de confección. La investigación es de tipo descriptiva, explicativa y cuantitativa y la totalidad de la población como muestra, estuvo conformada por todos los postulantes al puesto de operarios que fueron entrevistados en diferentes semanas. Se utilizaron como instrumentos una entrevista mixta y directa, la observación sistemática, el análisis de documentos y la información de productividad registrada por la empresa por operario y tipo de operación. Como resultado se comprobó que la optimización del proceso de selección e implementación de la metodología técnica permite incrementar la productividad de la empresa. (Mallqui, 2015)

El estudio realizado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, “Relación entre los resultados de la evaluación del desempeño y la estabilidad laboral : estudio en una empresa de servicios entre los años 2011 al 2013”, se precisó como objetivo determinar la relación entre los resultados de la evaluación del desempeño y la estabilidad laboral: para lo cual, se seleccionó una empresa del sector servicios de la ciudad de Lima, del que se obtuvo como muestra a 65 colaboradores del área administrativa de la empresa; utilizando como instrumento un formato con los principales factores de evaluación del desempeño de los colaboradores medidos a

través de una escala de Likert. Concluyendo, que existe una relación directa entre las variables de estabilidad laboral y evaluación, es decir, al adquirir la inestabilidad laboral por parte de los colaboradores, los resultados del desempeño laboral decrecen considerablemente. (Arce, 2016)

En el año 2016, se desarrolló una tesis sobre los “Problemas existentes en los procesos de selección de personal en la PNP (Policía Nacional del Perú): el caso de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional - Héroe Nacional Cap. PNP. Alipio Ponce Vásquez - 2015”, uno de los principales problemas identificados fue la ausencia de un órgano profesional que proponga criterios para el proceso de selección; el objetivo fue determinar cuáles son las principales dificultades en la implementación del proceso de selección del futuro personal policial. La metodología empleada fue cualitativa, se llevó a cabo 13 entrevistas a tres grupos: el primero, estaba comprendido por los oficiales policías de la escuela; el segundo, estuvo integrado por personal policial de la PNP a nivel nacional y el tercero, conformado por un vasto grupo de personal policial con conocimientos sobre el tema. Se identificaron tres factores que explican una deficiente selección de personal, entre ellos tenemos la no existencia de estudios previos, la escasa difusión del proceso y la prioridad de la cantidad por la calidad. (Vásquez, 2016)

1.2 Bases teóricas

1.2.1 Selección de personal.

1.2.1.1 Definición de selección de personal.

“La meta explícita del proceso de selección consiste en identificar y contratar a individuos que tengan el conocimiento, la capacidad y las habilidades para lograr un desempeño exitoso”. (Robbins & Judge, 2013)

Una adecuada selección permite evadir la incompatibilidad entre lo que el empleador espera del candidato, esto se verá reflejado en la cultura de la empresa, ya que se estaría eliminando los obstáculos que impidan mantener los valores de la organización. (Robbins & Judge, 2013)

La selección de personal viene a ser la elección del candidato idóneo entre los candidatos reclutados para poder cubrir la plaza existente en la organización, con la finalidad de aumentar la eficiencia, eficacia y el desempeño del personal. (Chiavenato, 2004)

Se basa en la implementación y aplicación de disposiciones legales, técnicas y metodológicas para identificar al candidato idóneo, que se adecue al puesto de trabajo vacante. El objetivo de este proceso es contratar al candidato que cumpla con el perfil del puesto, logrando demostrar sus cualidades con eficiencia y eficacia. (Ruíz, 2005)

Abarca desde la recopilación de información de los candidatos al puesto de trabajo hasta la elección del candidato idóneo a contratar. (Dolan , Valle, Jackson , & Schuler , 2007)

Se define como el proceso que determina el candidato idóneo para el puesto que la empresa requiere cubrir, a través del uso de técnicas e instrumentos adecuados que permitan el éxito del proceso. (Pardo & Luna , 2007)

El proceso de selección se inicia con la necesidad de cubrir un puesto de trabajo en la empresa; la complejidad del proceso depende de la empresa en cuestión. (Delgado & Ena, 2008)

Se define como uno de los pasos más críticos en el proceso de administración de recursos humanos, que consiste en elegir entre los diferentes candidatos reclutados dentro y fuera de la empresa a los que se adecuen al puesto actual o futuro. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

Es un proceso que depende del tamaño del hotel y sus lineamientos internos, es decir, tiene que adecuarse a la realidad de la empresa. (Báez, 2009)

Es un procedimiento mutuo entre ambas partes (empleador y empleado), dicho de otro modo, la empresa decide si contratar o no al candidato, y el aspirante al puesto decide aceptar el empleo o no. (Freeman, Stoner, & Gilbert, 2009)

Proceso en el cual, se utilizan técnicas que concuerden con la dirección estratégica de la empresa y las políticas del área de recursos humanos, con el objetivo de seleccionar al candidato que cumpla con las características requeridas del puesto o cargo de una organización específica. (Cuesta, 2010)

Es la predicción que realiza el empleador o el área de recursos humanos para contratar al candidato que tendrá éxito posterior a su contratación. (Robbins & Coulter, 2010)

Conjunto de pasos estructurados que una vez determinado el perfil del puesto de la plaza vacante, identifica y mide diferentes aspectos como cualidades actuales y potenciales, características de personalidad, intereses y aspiraciones de los candidatos al puesto, para elegir al que más se adecua al perfil requerido por la empresa. (Miquel, 2010)

El proceso de selección está conformado por un conjunto de etapas comunes e importantes que ayudan a lograr el principio “el candidato adecuado para el puesto adecuado”, este proceso está conformado por la hoja de solicitud, entrevistas, pruebas, investigación y examen médico. (Reyes, 2011)

Consiste en elegir al candidato adecuado para cubrir un puesto en la empresa, teniendo en consideración los requisitos y perfil del puesto vacante (conocimiento, habilidades, aptitudes y actitudes), buscando que se adecue al perfil requerido. (Martín, 2012)

El propósito de este proceso consiste en identificar y escoger de un determinado grupo de candidatos, aquellos que presenten las habilidades, actitudes y el conocimiento de acuerdo al perfil del cargo de la empresa, buscando que las características se acoplen a las necesidades de la empresa. (Castillo, 2012)

La selección de personal es importante, porque permite tener buenas expectativas de un colaborador en el desempeño de sus actividades cotidianas dentro de la organización. Por ello, el proceso de selección debe ser secuencial y preciso. (Granados , 2013)

Es una secuencia que implica obtener y analizar información de los aspirantes a un puesto vacante, para luego determinar a quien se deberá contratar. El objetivo principal de este proceso es la inserción del candidato adecuado a la empresa. (Fernández & Junquera, 2013)

Se considera como un proceso de toma de decisiones que tiene como fin identificar a los candidatos que cuenten con el conocimiento y habilidades necesarias de acuerdo al perfil de puesto de la organización. Por lo tanto, el área de recursos humanos debe tomar este proceso como una de sus funciones estratégicas. (Gonzalez, 2015)

1.2.1.2 *Importancia de la selección de personal.*

Se considera al proceso de selección como al conjunto de actividades donde se busca elegir de un grupo de candidatos a un individuo que logre adaptarse a un puesto de trabajo en particular de la empresa. El fin principal es lograr el adecuado acoplamiento del candidato al puesto vacante de la organización. (Wayne, 2010)

Existen diferentes formas para mejorar el desempeño de los colaboradores, pero ninguna de ellas se compara a la toma de decisiones correcta de selección o contratación de personal. Si una empresa selecciona personal con buena calidad de desempeño, conseguirá en un

futuro beneficios sustanciales en sus procesos y resultados. (Wayne, 2010)

También, es importante por las siguientes razones:

- **Desempeño**

Esta razón depende en gran medida de los colaboradores, aquellos que cuenten con las capacidades correctas logran tener un buen desempeño en un periodo determinado; para lo cual, surge la necesidad de contar con un proceso de selección eficiente, que permita identificar a los candidatos que no se adecuen con el perfil de puesto. (Dessler, 2009)

- **Costos**

Una adecuada selección de personal influye directamente en los costos de la empresa. Se debe tener claro desde un principio la metodología de selección que procurará ahorrar dinero más adelante en las nuevas contrataciones. (Dessler, 2009)

- **Obligaciones legales**

Es importante la correcta selección y contratación de personal, porque si no lo fuese así, la empresa estaría incurriendo en implicancias legales. Según el autor, a estas implicancias se les conoce como contratación negligente. (Dessler, 2009)

1.2.1.3 Modelo del proceso de selección de personal

Como ya se mencionó en el apartado anterior, el proceso de selección tiene como objetivo principal identificar a los candidatos con las habilidades, capacidades y experiencias correctas según las

necesidades y requisitos del puesto de la empresa. Si la organización no administra adecuadamente el proceso de selección repercute negativamente en el desempeño y satisfacción de los colaboradores. Por eso, es esencial que las empresas aseguren la efectividad del proceso utilizando métodos eficaces para identificar al trabajador correcto. (Robbins & Judge, 2013)

Una vez que el departamento de Recursos Humanos toma la decisión de solicitar a un candidato, este tiene que pasar por tres dimensiones que se detallarán a continuación:

1.2.1.3.1 Selección inicial.

“Los instrumentos para la selección inicial constituyen la primera información que los aspirantes presentan, y se utiliza para eliminar de la lista a algunos candidatos y decidir si un aspirante cumple con los requisitos básicos para un puesto”. (Robbins & Judge, 2013)

En esta etapa se puede distinguir dos indicadores: formato de solicitud y verificación de antecedentes.

a) Formas de solicitud

Incluye información que puede o no ser muy útil para verificar si el desempeño del colaborador será el esperado por la empresa; pero, funciona como un buen filtro al principio del proceso de selección. Existen diversas formas para aplicar este formato, entre ellas se tiene el llenado de solicitud en línea, donde el candidato llena con su información de acuerdo a las preguntas propuestas por el empleador. (Robbins & Judge, 2013)

El formato de solicitud es el punto de partida del proceso de selección, puesto que los pasos posteriores se comparan con ello; es decir, es considerado como la cabeza del expediente del candidato. Este permite filtrar a primera vista a los candidatos que no cumplan con los requisitos solicitados, debido a que es considerado como una entrevista previa. (Reyes, 2011)

b) Verificación de antecedentes

Durante la selección inicial de personal la mayoría de empresas buscan contar con las referencias de los aspirantes al puesto para verificar si su desempeño anterior fue significativo o no, también utilizan las referencias de sus antiguos empleadores para reforzar la veracidad de la presentación de los candidatos. (Robbins & Judge, 2013)

Otras formas de verificar los antecedentes son:

- La revisión de las cartas de recomendaciones, que son realizadas por el ex empleador, el cual hace referencia del desempeño del aspirante cuando trabajó para él.
- El filtro por internet es utilizado actualmente, por la mayoría de empleadores, quienes deciden realizar la búsqueda de antecedentes en línea y redes sociales.
- La revisión de antecedentes de historial crediticio y antecedentes penales. (Robbins & Judge, 2013)

Existen diferentes tipos de verificación de antecedentes, entre ellos tenemos: la investigación de antecedentes de trabajo,

antecedentes penales, investigación de las cartas de recomendación e investigación de familias del candidato. (Reyes, 2011)

La verificación de antecedentes y referencias cuenta con dos objetivos específicos, investigar la información proporcionada por el candidato al puesto y descubrir información que limite al aspirante a continuar con el proceso de selección. (Dessler, 2009)

1.2.1.3.2 Selección sustantiva.

“Si un candidato pasa los filtros iniciales, continua con los métodos de selección sustantiva, los cuales son la parte medular del proceso de selección e incluyen las pruebas escritas, las pruebas de desempeño y las entrevistas”. (Robbins & Judge, 2013)

Las pruebas en el proceso de selección son importantes porque permiten identificar las habilidades y capacidades que el candidato posee para desempeñarse en el puesto vacante. (Reyes, 2011)

En esta etapa se puede distinguir tres indicadores: pruebas escritas, pruebas de simulación del desempeño y entrevistas.

a) Pruebas escritas

Este tipo de instrumento de selección tuvo gran aceptación durante mucho tiempo, pero después su uso fue decreciendo debido que se consideraba como un medio discriminatorio y que no tenía relación con el trabajo. En los últimos 20 años, este panorama cambió y ahora, es empleada por la mayoría de organizaciones. (Robbins & Judge, 2013)

Este indicador se clasifica en:

- **Pruebas de inteligencia o habilidades cognoscitivas:** han demostrado tener gran acercamiento a pronosticar el desempeño en puestos que necesitan alta complejidad cognoscitiva. (Robbins & Judge, 2013)
- **Pruebas de personalidad:** son aquellas que requieren menos presupuesto y su aplicación es más flexible. Entre los rasgos que se consideran en este tipo de prueba son la meticulosidad y un autoconcepto positivo, las personas con estas cualidades suelen ser más motivadoras, confiables, orientadas al logro y son perseverantes. No obstante, existe el riesgo que los aspirantes al puesto falseen sus respuestas de acuerdo con estas dos características de personalidad. Por consiguiente, se dice que las observaciones de un evaluador predicen con mayor exactitud si los candidatos cumplen con estas cualidades. (Robbins & Judge, 2013)
- **Pruebas de honestidad:** con este instrumento se busca medir diversos factores como la confiabilidad, el esmero, la responsabilidad y la honradez, a través de esta prueba se ha logrado predecir las evaluaciones de los empleadores sobre el desempeño laboral y otros factores. (Robbins & Judge, 2013)

b) Pruebas de simulación del desempeño

Este tipo de pruebas son las más complicadas de desarrollar y difíciles de aplicar en comparación con las pruebas escritas, y al mismo tiempo poseen un mayor grado de validez. Entre las más conocidas se tiene a las pruebas de muestras de trabajo, los centros de evaluación y las pruebas de juicio situacional. (Robbins & Judge, 2013)

- **Pruebas de muestras de trabajo:** son simulaciones donde el aspirante realiza actividades según el puesto ya sea de una parte del trabajo o de su totalidad. Cada elemento a medir en la simulación se asocia directamente con indicadores del desempeño tales como: el conocimiento, las destrezas y las habilidades de los candidatos con mayor exactitud que las pruebas de personalidad. (Robbins & Judge, 2013)
- **Centros de evaluación:** en este tipo de pruebas se aplican simulaciones más desarrolladas, se usan especialmente para evaluar la capacidad de dirección del candidato al momento de resolver problemas o conflictos que se suscitan consecuentemente en el cargo a cubrir, en ocasiones se le pide al candidato tomar el puesto del gerente para proponer soluciones a los problemas más comunes de la empresa. (Robbins & Judge, 2013)
- **Pruebas de juicio situacional:** para este tipo de simulaciones se le pregunta al candidato como se va a desempeñar en diferentes

situaciones laborales, inmediatamente el encargado de realizar dicha simulación compara las respuestas o resultados con las de otros trabajadores con alto desempeño laboral. (Robbins & Judge, 2013)

c) Entrevistas

Es una de las herramientas que aún se siguen utilizando en las mayorías de empresas para los procesos de selección. Según el autor, depender excesivamente de las entrevistas suele convertirse en graves problemas, en ocasiones la primera impresión suele convencer al entrevistador que el candidato puede ajustarse al puesto, aun cuando no guarde relación al cargo. (Robbins & Judge, 2013)

d) Selección contingente

“Si los aspirantes aprueban los métodos de selección sustantivos, entonces están listos para ser contratados, dependiendo de una evaluación final. Un método contingente muy común es una prueba para detección de drogas”. (Robbins & Judge, 2013)

En esta etapa se puede distinguir un indicador: examen médico.

- **Examen médico**

Para concluir con la tercera etapa del proceso de selección de personal se solicita a los candidatos el examen médico. De acuerdo con la legislación laboral de cada país,

toda empresa tiene prohibido aplicar dicho examen antes de que los candidatos reciban una propuesta laboral. La finalidad de los exámenes médicos es asegurar que los aspirantes al cargo gocen de una salud adecuada para cumplir con sus obligaciones laborales. (Snell & Bohlander , 2013)

Este examen permite determinar si el candidato padece alguna enfermedad contagiosa y para cerciorarse que el nuevo trabajador no sufra alguna enfermedad de carácter laboral. (Reyes, 2011)

En el siguiente esquema se podrá apreciar el proceso de las tres dimensiones de selección de personal, teniendo cada etapa su respectivo objetivo.

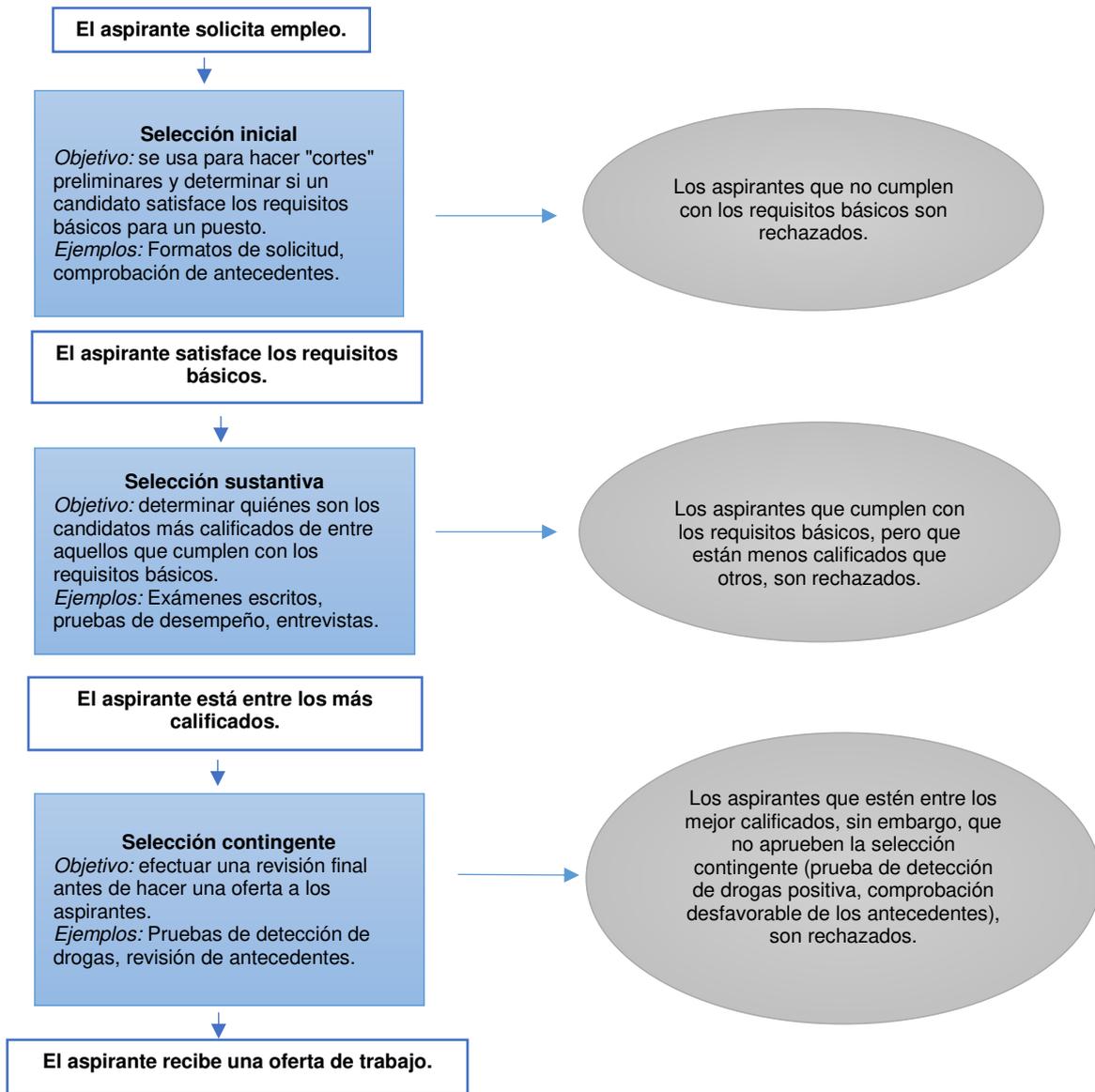


Figura 1. Modelo del proceso de selección en las organizaciones
Fuente: (Robbins & Judge, 2013)

Comentario

En la figura N° 1 se puede apreciar las tres dimensiones del proceso de selección de personal, cada etapa cuenta con sus respectivos objetivos y los principales indicadores que se utilizan para realizar la adecuada selección de los candidatos al puesto.

1.2.2 Desempeño laboral.

1.2.2.1 Definición de desempeño laboral.

“Es el resultado de un proceso anual o bianual en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación a los requerimientos de su puesto y utiliza la información para mostrar a la persona dónde se necesitan mejoras y por qué”. (Snell & Bohlander , 2013)

La evaluación del desempeño también es conocido como la evaluación de mérito, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, evaluación del rendimiento, entre otras denominaciones. Se entiende como aquel proceso que mide el rendimiento total del colaborador; el resultado de esta evaluación debe proporcionar una retroalimentación sobre el cumplimiento de sus actividades; y los evaluadores deben verificar el desempeño laboral individual para una correcta toma de decisiones. (Acosta, Fernández , & Mollón, 2002)

Se considera a la evaluación del desempeño como una calificación consecuente que se le da al desenvolvimiento de cada persona en el cargo que ocupa, ya sea para estimular o juzgar las cualidades del colaborador. (Chiavenato, 2004)

La evaluación del rendimiento es una parte esencial de la administración del desempeño, sin la existencia de esta parte la gestión antes mencionada decae. Este proceso permite corroborar el rendimiento de los colaboradores y de la misma forma premiar a los que destacan en su labor; al mismo tiempo permite afrontar las causas que están fuera de

control de los colaboradores que ocasionan bajos rendimientos. (Thomas , 2004)

La evaluación del personal es un procedimiento de carácter interno que concede a la organización desarrollar una serie de técnicas y actividades buscando establecer parámetros que permitan medir el grado de desempeño de los colaboradores (eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades cotidianas), y del comportamiento personal durante un tiempo determinado. (Ruíz, 2005)

La evaluación de rendimiento sirve de criterio para determinar la utilidad predictiva y económica de los procedimientos de selección. (Dolan , Valle, Jackson , & Schuler , 2007)

La evaluación del rendimiento es un proceso estructural y sistemático que mide, evalúa e influye en el colaborador en lo que respecta a sus atributos, comportamiento y resultados relacionados con su labor diaria, con el objetivo de identificar en qué medida es productivo y si puede mejorar su futuro desempeño. (Dolan , Valle, Jackson , & Schuler , 2007)

La evaluación del desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. Tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales. (Puchol, 2007)

La evaluación del desempeño se define como el conjunto de pasos que permite estimar el rendimiento integral de un colaborador en la empresa, es decir nos ayuda a medir la contribución global a la organización, justificando su permanencia en la misma. Los colaboradores en su gran mayoría buscan realimentar la manera en que cumplen sus actividades, y los administradores o responsables de evaluar el desempeño deben realizarlo de manera individual para poder decidir qué acciones tomar. (Werther & Davis, 2008)

Es aquel proceso que incluye la formulación de estándares laborales, la evaluación real de los colaboradores en base con dichos estándares, y, la comunicación a los colaboradores con el propósito de incentivarlos a superar deficiencias de su desempeño o para que sigan con el buen nivel mostrado. (Dessler, 2009)

La evaluación del desempeño es una de las tareas más importantes de la gerencia de las empresas que permite detectar a los trabajadores que mejor se desempeñan en su labor, identificando cual debe ser las remuneraciones adecuadas para compensar su trabajo. (Freeman, Stoner, & Gilbert, 2009)

La evaluación de desempeño es un sistema formal que tiene como finalidad revisar como un colaborador o grupos de colaboradores realizan o ejecutan sus tareas en sus labores en la empresa. (Wayne, 2010)

“La evaluación del rendimiento se considera como un conjunto de actividades continuas y periódicas, que permiten medir de manera

objetiva el nivel de eficiencia y eficacia de un colaborador, o equipo, en su trabajo (Pereda y Berrocal, 2005)". (Pereda, Berrocal, & Alonso, 2011)

La administración del desempeño puede definirse como un conjunto de procesos sistematizados que permite que los colaboradores tengan un óptimo desempeño y mayor éxito. (Ross, 2013)

1.2.2.2 Propósitos de la evaluación del desempeño.

Existe un dicho "lo que se mide se hace". La evaluación de desempeño forma parte del proceso de medición de una empresa; se dice que un sistema de evaluación es bueno porque tiene la capacidad de influir en el comportamiento de los colaboradores y mejorar el desempeño de los mismos en la organización. Un estudio concluyó que las organizaciones que poseen fuertes sistemas de administración de desempeño tienen entre 40% a 50% más probabilidades de superar a sus competidores en lo concerniente a crecimiento de los ingresos, productividad, rentabilidad y valor de mercado. Teniendo este sustento los expertos recomiendan a las empresas evaluar a sus colaboradores durante una recesión económica, incluso, si no pueden brindarles un aumento por su buen desempeño. (Snell & Bohlander , 2013)

Los propósitos más comunes de la evaluación de desempeño son: los administrativos y de desarrollo:

a) Propósitos administrativos

Los programas de evaluación de desempeño brindan información relevante que pueden utilizarse en las distintas actividades de recursos humanos como promociones, transferencias,

despidos y decisiones salariales. La información de la evaluación de desempeño puede aplicarse en la planeación de recursos humanos para determinar el valor relativo de puestos y también como criterios para reclutar colaboradores con características particulares y validar las pruebas de selección. (Snell & Bohlander , 2013)

b) Propósito de desarrollo

La evaluación vista de una perspectiva de desarrollo individual brinda la retroalimentación esencial que permite a la organización analizar las metas de los colaboradores y como estas se alinean a la empresa. Este proceso favorece tanto a gerentes como colaboradores a discutir las maneras de aprovechar sus fortalezas, eliminar debilidades potenciales, identificar problemas y establecer nuevas metas para lograr un alto desempeño; ayudando a la realización de planes de capacitación y desarrollo para sus colaboradores. (Snell & Bohlander , 2013)

Tabla 1. *Propósitos de la evaluación del desempeño*

Propósitos de la evaluación del desempeño	
De desarrollo	Administrativos
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar retroalimentación del desempeño. • Identificar las fortalezas o las debilidades individuales. • Reconocer los logros en el desempeño individual. • Ayudar en la identificación de metas. • Evaluar el logro de las metas de los empleados. • Identificar las necesidades individuales de capacitación. • Determinar las necesidades de capacitación de la organización. • Reforzar la estructura de autoridad. • Permitir a los empleados analizar las preocupaciones. • Mejorar la comunicación. • Proporcionar un foro para que los líderes ayuden a los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar las decisiones del personal. • Promover a los empleados. • Determinar transferencias y asignaciones. • Identificar problemas de desempeño y desarrollar formas para corregirlos. • Decidir los despidos, la retención o la separación. • Validar los criterios de selección. • Cumplir con los requerimientos legales. • Evaluar los programas y el progreso de la capacitación. • Ayudar con la planeación de recursos humanos. • Tomar decisiones sobre recompensas/compensaciones.

Fuente: (Snell & Bohlander , 2013)

Comentario: En la tabla N°01 se puede ver los propósitos de la evaluación de desempeño tanto a nivel de desarrollo como a nivel administrativo; cada uno de ellos, explica los beneficios que genera en la organización realizar dichas evaluaciones.

1.2.2.3 *Desarrollo de un programa de evaluación efectivo.*

Si bien Recursos Humanos es el área que tiene la responsabilidad de supervisar y coordinar el programa de evaluación de desempeño de la organización, eso no quita que los gerentes de los departamentos operativos puedan participar de forma activa y especial en el establecimiento de objetivos del programa; la participación de los colaboradores en el desarrollo del programa de evaluación del desempeño eleva la probabilidad que estos acepten y estén satisfechos con la misma. (Snell & Bohlander , 2013)

1.2.2.4 *¿Quién debe evaluar el desempeño?*

Existen múltiples candidatos para evaluar el desempeño de los colaboradores, esto depende de la complejidad de los puestos; con otras palabras, para un puesto complejo es poco realista suponer que una sola persona pueda observar y evaluar por completo el desempeño de un colaborador. (Snell & Bohlander , 2013)

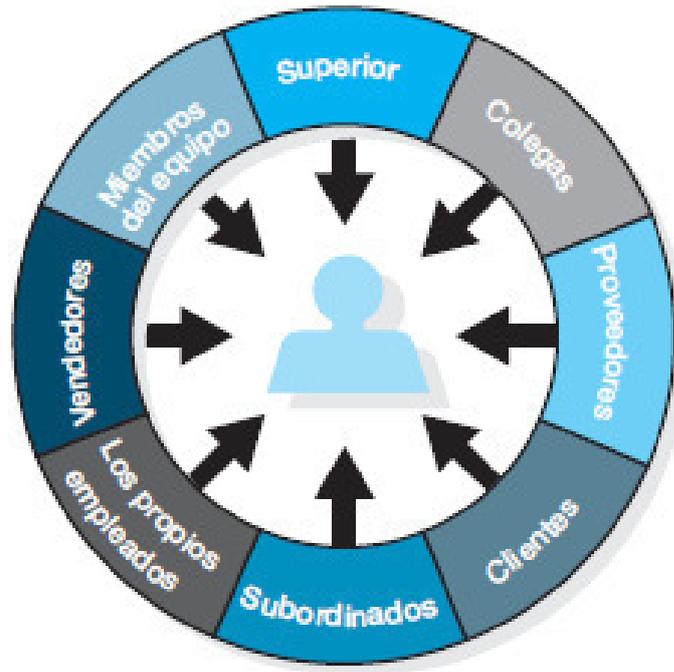


Figura 2. Fuentes alternativas de evaluación
Fuente: (Snell & Bohlander , 2013)

Comentario: Los evaluadores del desempeño tal como se muestra en la figura 01 pueden ser los superiores o jefes, colegas, proveedores, clientes, subordinados, los propios empleados, vendedores y miembros del equipo.

a) Evaluación por parte del supervisor o del gerente

La evaluación por parte del superior o del gerente, es un enfoque tradicional para evaluar el desempeño del colaborador. Este procedimiento lo realiza el supervisor, debido a que se encuentran en una mejor posición para hacerlo; y frecuentemente es revisado por un gerente de nivel superior. (Snell & Bohlander , 2013)

b) Autoevaluación

La autoevaluación consiste en la evaluación del desempeño que se realiza el mismo colaborador con un formato proporcionado por la empresa en la cual él tiene que llenar antes de la entrevista de

desempeño. Permite que el colaborador piense en sus fortalezas y debilidades y al mismo tiempo analice las barreras que le impiden desempeñarse con más efectividad. Esta es beneficiosa porque incrementa la participación del colaborador en el proceso de revisión. (Snell & Bohlander , 2013)

Los críticos de la autoevaluación declaran que los colaboradores tienen más influencia sobre el resultado de la evaluación, puesto que estos son más indulgentes que los gerentes en sus evaluaciones y suelen presentarse de manera favorable en sus evaluaciones. Se dice que las autoevaluaciones funcionan mejor para propósitos de desarrollo que para decisiones administrativas; sin embargo, estas pueden ser muy valiosas si se combina con otros métodos de evaluación. (Snell & Bohlander , 2013)

c) Evaluación de los subordinados

La evaluación de subordinados es utilizada tanto por empresas pequeñas como grandes; este tipo de evaluación del desempeño se basa en que los subordinados se encuentran en una buena posición para evaluar a sus gerentes, puesto que están en constante contacto con ellos; además, que brinda una retroalimentación a los gerentes logrando mejorar su desempeño. (Snell & Bohlander , 2013)

d) Evaluación de los colegas

La evaluación de colegas consiste en que las personas del mismo rango realicen la evaluación del desempeño de sus compañeros que trabajan juntos; permitiendo identificar con facilidad las diferentes dimensiones de desempeño, el liderazgo y las habilidades interpersonales junto con otras fortalezas y debilidades. Una ventaja de esta evaluación es que existe la creencia de que brinda información más precisa y valiosa que la evaluación de los superiores, proporcionando una imagen más realista. (Snell & Bohlander , 2013)

e) Evaluación de equipos

La evaluación de equipos consiste en una extensión de la evaluación de los colegas; se basa en conceptos de administración de la calidad total, argumentando que la evaluación individual puede ser disfuncional en relación con de equipo. Asimismo, busca evaluar al equipo como un todo. (Snell & Bohlander , 2013)

f) Evaluación de los clientes

Las evaluaciones de clientes son dirigidas por temas de administración de la calidad total, en el que las organizaciones buscan evaluar el desempeño de sus clientes tanto internos como externos. (Snell & Bohlander , 2013)

g) La suma de todo: evaluación de 360 grados

En la actualidad, muchas empresas están optando por combinar diferentes fuentes de información de evaluación de desempeño para crear procesos de evaluaciones por múltiples evaluadores (o de 360 grados). Este tipo de evaluación consiste en evaluar a los colaboradores desde todos los ángulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes y otros, para obtener una información más precisa. (Snell & Bohlander , 2013)

Las organizaciones están optando por utilizar softwares de administración del desempeño, porque este sistema combina más información que la evaluación de desempeño tradicional, volviéndose un poco complejo desde el punto de vista administrativo. (Snell & Bohlander , 2013)

1.2.2.5 *Métodos de evaluación del desempeño.*

Hoy en día, los viejos sistemas de evaluación de desempeño han sido reemplazados por nuevos métodos con mejores técnicas y con los requerimientos legales, que son más consistentes en la evaluación. A continuación, se definirá los métodos con sus respectivas clasificaciones. (Snell & Bohlander , 2013)

1.2.2.5.1 *Métodos de rasgos.*

Los métodos de rasgos para evaluar el desempeño están estructurados para poder evaluar y medir el grado de posesión de ciertas características del colaborador que son de importancia para el puesto y la organización como: confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo; estos métodos son los más populares por su facilidad para desarrollarlo,

pero debe diseñarse cuidadosamente en base en el análisis del puesto, porque de lo contrario, se obtendrá resultados sesgados y subjetivos. (Snell & Bohlander , 2013)

a) Escalas gráficas de calificación

Las escalas graficas de calificación es un método que consiste en establecer una escala a cada rasgo o característica a evaluar, para así verificar si el empleado lo posee o no. (Snell & Bohlander , 2013)

b) Escalas estándar mixtas

El método de escalas estándar mixtas no es nada menos que la modificación del método de escalas de evaluación básico; dicho de otra manera, el evaluador en vez de evaluar los diferentes rasgos en base a una única escala recibe tres descripciones específicas. Las descripciones reflejan tres niveles de desempeño: superior, promedio e inferior; luego de que cada rasgo tenga las tres descripciones se pasa a ordenar al azar para que de esta manera se forme la escala estándar mixta. (Snell & Bohlander , 2013)

c) Método de elección forzada

El método de elección forzada está bosquejado para que la persona que evalúa elija entre las declaraciones (usualmente suelen ser en pares) y distinga entre si existe un desempeño exitoso o no. (Snell & Bohlander , 2013)

d) Método de ensayo

El método de ensayo busca que el evaluador realice una buena descripción de las fortalezas y debilidades del colaborador mediante la redacción de una declaración, donde se incluye las recomendaciones necesarias para su desarrollo; este método permite obtener información descriptiva de las características únicas del empleador que con otros métodos no se pueden lograr. (Snell & Bohlander , 2013)

1.2.2.5.2 Métodos conductuales.

Su diseño de los métodos conductuales fue hecho para conocer de manera específica que acciones se deben o no se deben mostrar en el puesto. (Snell & Bohlander , 2013)

Los métodos conductuales se clasifican en:

a) Método del incidente crítico

El método de incidente crítico es un evento inusual, que consiste en indicar si el desempeño del o los colaboradores es superior o inferior en alguna parte de su puesto; es objetivo, porque el evaluador utiliza criterios de desempeño del puesto, para que de esta manera, pueda justificar sus calificaciones. (Snell & Bohlander , 2013)

b) Método de listas de verificación del comportamiento

Los métodos de lista de verificación del comportamiento es una de las evaluaciones más antiguas, en donde el evaluador contrasta el

desempeño del colaborador a través de una lista de características.
(Snell & Bohlander , 2013)

c) Escala de Evaluación Basada en el Comportamiento (BARS)

La Escala de Evaluación basado en el Comportamiento, sus siglas en inglés Behaviorally Anchored Scales (BARS), tiene un enfoque conductual basada en escalas verticales (de 5 a 10 escalas), una para cada dimensión, permitiendo así la evaluación de desempeño del colaborador. En su gran mayoría, son desarrollados por un comité, en el cual participan subordinados y gerentes, teniendo como labor identificar las dimensiones o características más relevantes del puesto, estas dimensiones son identificadas por medio del análisis de puestos de incidentes críticos. La limitación de una BARS es que demanda mucho tiempo y esfuerzo; además, que las escalas son exclusivas para cada puesto y no puede funcionar para otro. (Snell & Bohlander , 2013)

d) Escala de Observación del Comportamiento (BOS)

La Escala de Observación del Comportamiento, sus siglas en inglés Behavioral Observation Scales (BOS), le otorga al evaluador medir la frecuencia del comportamiento observado de los colaboradores. (Snell & Bohlander , 2013)

1.2.2.5.3 Método de resultados.

En el mundo empresarial existe organizaciones que evalúan los logros de sus empleados basándose en los resultados que este obtiene, es decir dejan de lado la evaluación de rasgos o conductas que exhiben en sus

puestos. Los que respaldan este tipo de evaluación manifiestan que son más objetivas dado que se analiza como cifras de ventas y resultados de producción. Estos métodos de evaluaciones dan al colaborador la responsabilidad de sus resultados. (Snell & Bohlander , 2013)

a) Medidas de productividad

Existe una diversidad de medidas para evaluar el desempeño de los colaboradores. Por tomar algunas de ellas, tenemos que a los vendedores se puede evaluar en base al volumen de ventas, a los colaboradores de producción de acuerdo al número de unidades producidas y número de defectos o desperdicios que se detectan, y a los ejecutivos se evalúan según las utilidades y tasa de crecimiento que obtiene la empresa. Esto significa, que las medidas (evaluación de resultados) alinean a los colaboradores al logro de los objetivos o metas de la organización. (Snell & Bohlander , 2013)

Los perjuicios que puede tener una evaluación de resultados es que pueden ser contaminadas por factores externos que escapa de la responsabilidad de los colaboradores. Si orientamos esta evaluación a los puestos dirigidos a servicios, podemos ver que no basta solo ver cifras de producción y ventas; se requiere ver otros factores como cooperación, adaptabilidad, iniciativa y la preocupación de las relaciones humanas, todos estos son importantes para que un colaborador pueda tener éxito en un puesto. (Snell & Bohlander , 2013)

b) Administración por objetivos

La administración por objetivos propuesta por Peter Drucker en 1954 es una filosofía de la administración donde nos expone que los colaboradores orientados por sus superiores establezcan objetivos, que posteriormente, servirán como apoyo en la evaluación. De esta manera, la administración por objetivos busca evaluar el logro de los colaboradores teniendo como base los objetivos diseñados con la participación del gerente y el colaborador. (Snell & Bohlander , 2013)

c) Balanced Scorecard (Tablero de Mando Integral)

El Balanced Scorecard puede ser empleado para evaluar a los colaboradores, equipos, unidades de negocio y porque no decirse, a la propia corporación. Para realizar esta evaluación se considera cuatro perspectivas relacionadas: la financiera, del cliente, de los procesos y del aprendizaje. (Snell & Bohlander , 2013)

1.2.2.6 Método de evaluación de desempeño laboral.

Para elegir un método de evaluación de desempeño se debe tener en cuenta su propósito. Existe una concepción por parte de investigadores y gerentes de Recursos Humanos que los métodos que demandan mayor tiempo y son más sofisticados son los que ofrecen más información, cosa que no siempre es así. Para considerar que un proceso de evaluación de desempeño es efectivo, tiene que realizarse auditorias de todo el proceso de manera anual, o periódicamente; esto permitirá ver si el proceso es el idóneo o están mejorando. Este tipo de evaluaciones no debe solo aplicarse a gerentes medios, colaboradores comunes y corrientes,

también deben involucrarse los altos directivos en esta evaluación. (Snell & Bohlander , 2013)

1.2.2.7 Método que se empleará en la evaluación de desempeño en la presente investigación.

En la presente investigación el método que se empleará para evaluar el desempeño de los colaboradores del sector hotelero de la ciudad de Chiclayo será el Método de Escalas Graficas de Calificación; para lo cual, se realizó un análisis preliminar de todo el sector para tener un mejor conocimiento sobre las características que los gerentes buscan evaluar a sus colaboradores del área operativa (housekeeping y recepción); se conversó con especialistas del rubro para ver si dichas características eran necesarias evaluar en la realidad chiclayana.

1.2.2.7.1 Método de escalas gráficas de calificación.

“En el método de escalas gráficas de calificación cada rasgo o característica que se va a evaluar se representa con una escala en la que el evaluador indica el grado, al cual el empleado posee dicho rasgo o característica”. (Snell & Bohlander , 2013)

En este método se distinguen cinco dimensiones del desempeño laboral que se mencionan a continuación:

a) Conocimiento del trabajo: esta dimensión consiste en como el colaborador comprende todas las fases de su trabajo y asuntos relacionados a ello. (Snell & Bohlander , 2013)

- b) Iniciativa:** es la capacidad para crear, dar origen o desarrollar ideas sin esperar las ordenes de los superiores. (Snell & Bohlander , 2013)
- c) Aplicación:** se refiere a la atención y aplicación del trabajo cotidiano por parte de los colaboradores en su área de labor. (Snell & Bohlander , 2013)
- d) Calidad de trabajo:** busca que los colaboradores cuenten con la habilidad de ser minuciosos, manejen la limpieza y sean lo más precisos en su labor cotidiana. (Snell & Bohlander , 2013)
- e) Volumen de trabajo:** “*Cantidad de trabajo aceptable*”. (Snell & Bohlander , 2013)

Para determinar los indicadores de cada una de las dimensiones mencionadas, se realizó la consulta a expertos en el rubro hotelero y en el área de recursos humanos, se utilizó como base complementaria a las competencias que cita la autora Martha Alles en su diccionario de competencias, en seguida se presentará cada dimensión con sus respectivos indicadores:

a) Conocimiento del trabajo

- **Herramientas al servicio del negocio:** se entiende como la capacidad que todo colaborador debe tener para comprender y utilizar correctamente el equipo, la tecnología y los productos relevantes que se requieren para la realización adecuada de sus tareas, estos recursos son proporcionados por la empresa con la

finalidad de apoyar a la mejora del conocimiento de sus trabajadores. (Alles, 2005)

b) Iniciativa

- **Creatividad en soluciones:** ocurre cuando el colaborador demuestra la capacidad para actuar y resolver los pequeños problemas que surgen cada día sin la necesidad de recibir algo en especial para llegar a una solución. (Alles, 2005)

c) Aplicación

- **Flexibilidad:** se refiere a la capacidad del operario para aceptar puntos de vista de superiores o jefes inmediatos y reconocer que la forma de ver las cosas de los demás es tan válida como la suya, cambiando cuando sea necesario. (Alles, 2005)
- **Tolerancia a la presión:** en el caso de los trabajadores del área operativa de una empresa es indispensables que ellos cuenten con la habilidad de trabajar bajo presión, de esa forma puedan seguir actuando con eficacia en situaciones de presión, de tiempo, desacuerdo, oposiciones y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. (Alles, 2005)

d) Calidad de trabajo

- **Metodología para la calidad:** es la capacidad para asegurarse que el trabajo del colaborador se relacione adecuadamente con los procesos de funcionamiento de la empresa. Se entiende

también, como la habilidad para concluir simultáneamente las actividades del negocio del cliente y la forma de trabajar de su propia empresa. (Alles, 2005)

e) Volumen de trabajo

- **Eficiencia:** se entiende como la capacidad para cumplir con los objetivos de productividad establecidos, de acuerdo con los resultados esperados. (Alles, 2005)

1.3 Definición de términos básicos

- **Selección de personal**

Es el proceso a través del cual, el área de Recursos Humanos o una empresa realiza para identificar, evaluar y contratar a un nuevo colaborador que cumpla con los requisitos del perfil del puesto de la organización.

- **Selección inicial**

Es el primer paso que realiza una organización para obtener la primera información de los candidatos al puesto, durante este proceso se ira realizando un primer filtro de aquellos que no cumplan con el perfil de puesto; y los que cumplan pasarán a la siguiente etapa.

- **Selección sustantiva**

Esta etapa consiste en realizar las pruebas a los candidatos seleccionados en la primera fase del proceso de selección. Entre las pruebas a aplicar tenemos: entrevistas, pruebas de simulación y pruebas escritas.

- **Selección contingente**

Una vez que los candidatos lograron pasar las dos primeras etapas, se les pide que presenten un certificado médico ya sea emitido por el Ministerio de Salud o algún centro médico que tiene convenio con la empresa para facilitar los exámenes; y posteriormente, serán contratados.

- **Formas de solicitud**

El formato de solicitud es un instrumento que incluye información del candidato, para que una empresa pueda cerciorarse si este cumple con los requisitos y si se adecua a las necesidades del puesto.

- **Verificación de antecedentes**

Es una actividad que realiza la empresa para asegurar la veracidad de la información brindada por el candidato, donde el empleador realiza llamadas a las referencias presentadas por el aspirante para tener conocimiento sobre el desempeño laboral en su antiguo trabajo.

- **Pruebas escritas**

Son aquellos instrumentos que tienen como finalidad pronosticar el desempeño y otros factores como las características de personalidad y honradez de los candidatos de acuerdo al perfil del puesto.

- **Prueba de simulación de desempeño**

La prueba de simulación de desempeño consiste en un conjunto de actividades que el entrevistador plantea al candidato para comprobar si

este tiene conocimiento y logra cumplir con los parámetros establecidos por la empresa de acuerdo con el perfil del puesto.

- **Entrevista**

Es aquel instrumento que permite al entrevistador obtener una primera impresión del candidato y determinar si llega a cumplir con las características del perfil del puesto vacante.

- **Examen médico**

Es la evaluación del candidato para verificar su estado de salud y corroborar si cuenta con las capacidades necesarias; este proceso se materializa a través del certificado médico, que puede ser emitido por el Ministerio de Salud o un centro médico particular.

- **Desempeño laboral**

Es el resultado que se genera de una evaluación de los colaboradores de la empresa en base al cumplimiento de sus obligaciones de acuerdo con el perfil del puesto; dicho resultado permite a la empresa realizar una retroalimentación e identificar en que funciones o tareas el colaborador necesita mejorar.

- **Método de escalas gráficas de calificación**

Es un método que permite evaluar a través de una escala el grado de los rasgos o características que posee cada colaborador en función de su puesto de trabajo.

- **Conocimiento de trabajo**

Son el conocimiento previo o especializado que cuenta cada colaborador de acuerdo con el puesto de trabajo.

- **Iniciativa**

Es la voluntad de que un colaborador tiene para crear y desarrollar opiniones en su área de trabajo anteponiéndose a las órdenes de sus jefes o superiores.

- **Aplicación**

Hace referencia a las actividades diarias que realizan los colaboradores en su área de trabajo.

- **Calidad de trabajo**

Es la habilidad que tienen los colaboradores para desarrollar sus actividades laborales de manera eficiente y eficaz.

- **Volumen de trabajo**

Cantidad de trabajo que realizan los colaboradores en su área de trabajo.

- **Herramientas al servicio del negocio**

Es la habilidad que posee el colaborador al momento de utilizar los equipos, tecnología y amenities en la realización de sus actividades cotidianas dentro de la empresa.

- **Creatividad en soluciones**

Capacidad propia de un colaborador para resolver los problemas que se suscitan durante su labor; además, de hacerse cargo de tareas no rutinarias.

- **Flexibilidad**

Capacidad que tiene el colaborador para aceptar los puntos de vista de sus compañeros y superiores.

- **Tolerancia a la presión**

Es la habilidad que debe tener los colaboradores para trabajar bajo presión sin poner en riesgo la eficiencia y eficacia de su desempeño; manteniendo una predisposición y actitud positiva.

- **Metodología para la calidad**

Consiste en el aseguramiento de la calidad de los principales procesos que realiza el colaborador en la empresa para lograr satisfacer las necesidades del cliente.

- **Eficiencia**

Es la capacidad del colaborador para asumir sus responsabilidades como un gran desafío.

- **Gerentes de Recursos Humanos**

Son las personas que se encargan de reclutar, seleccionar, inducir y retener al personal de una empresa; asimismo, evaluar el desempeño y gestionar un buen clima laboral en su organización.

- **Jefes inmediatos**

Son los supervisores que se encargan de realizar un seguimiento y asesoramiento continuo de los colaboradores que tienen a su cargo en una determinada área.

CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas

2.1.1 Hipótesis general.

- La selección de personal tiene una influencia altamente significativa en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.

2.1.2 Hipótesis específicas.

- La selección de personal tiene una influencia altamente significativa en el conocimiento del trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.
- La selección de personal tiene una influencia altamente significativa en la iniciativa de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.
- La selección de personal tiene una influencia altamente significativa en la aplicación del trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.
- La selección de personal tiene una influencia significativa en la calidad de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.

- La selección de personal tiene una influencia no significativa en el volumen de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.

2.2 Variables y definición operacional

2.2.1 Selección de personal.

La selección de personal resulta de la interacción de tres etapas: selección inicial, selección sustantiva y selección contingente, las cuales permiten que las organizaciones lleven un proceso de selección ordenado, haciendo uso de indicadores que facilitan la realización del proceso.

a. Selección inicial

Consiste en el llenado del formato de solicitud por parte del candidato y la verificación de antecedentes del aspirante al puesto por parte de la organización.

- **Formas de solicitud**

Revisión del formato por parte de la organización para ver si el candidato cumple con los requisitos establecidos por la empresa.

- **Verificación de antecedentes**

Es la realización de llamadas a trabajos anteriores donde laboró el candidato para tener conocimiento de su labor desempeñada. Además, de la revisión de los antecedentes penales y/o policiales.

b. Selección sustantiva

Pruebas de simulación realizada por el candidato de acuerdo con el puesto vacante.

- **Pruebas escritas**

Instrumento que permite a la empresa identificar el nivel cognoscitivo, la personalidad y comportamiento del candidato al puesto.

- **Pruebas de simulación de desempeño**

Evaluación del candidato a través de una simulación donde se considera los pasos y técnicas de las actividades a realizar en el puesto.

- **Entrevistas**

Herramienta que permite al entrevistador analizar al candidato a través del dialogo; y de este modo, obtener algunas características del mismo.

c. Selección contingente

Consiste en un examen de salud del candidato materializado en un certificado médico.

- **Examen médico**

El candidato debe presentar el examen médico actualizado y emitido por el Ministerio de Salud o una clínica que tiene convenio con la empresa.

2.2.2 Desempeño laboral.

El desempeño laboral es evaluado por las organizaciones con relación a sus requerimientos del puesto como: conocimiento de trabajo, iniciativa, aplicación, calidad de trabajo y volumen de trabajo.

a. Conocimiento de trabajo

Conocimiento del colaborador sobre las herramientas al servicio del negocio.

- **Herramientas al servicio del negocio**

Comprensión y utilización correcta de los equipos, tecnología y amenities por parte del colaborador.

b. Iniciativa

Proposición del colaborador para resolver los problemas.

- **Creatividad de soluciones**

Capacidad de los colaboradores para resolver problemas de manera creativa y autónoma.

c. Aplicación

Flexibilidad y tolerancia a la presión en su labor por parte de los colaboradores.

- **Flexibilidad**

La realización de tareas que no son usuales en la rutina del colaborador.

- **Tolerancia a la presión**

Predisposición del colaborador en ocasiones estresantes y de alta exigencia en los resultados.

d. Calidad de trabajo

Relación del trabajo que realiza el colaborador con la metodología y procesos de la empresa.

- **Metodología para la calidad**

Eficiencia en la realización de los procedimientos y conocimientos de las funciones por parte del colaborador

e. Volumen de trabajo

Cumplimiento de los objetivos de productividad propuesto por la empresa.

- **Eficiencia**

Responsabilidad y esfuerzo del colaborador.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Enfoque de investigación.

Esta tesis tiene un enfoque no experimental, debido a que no se realizó la manipulación deliberada de la variable independiente (selección de personal); solo se ejecutó el estudio del comportamiento de las variables selección de personal y desempeño laboral en su ambiente natural.

3.1.2 Nivel de investigación.

Posee un nivel de investigación básica, porque se construyó un instrumento de medición que permitió analizar la relación entre variables selección de personal y desempeño laboral, a través de un diagnóstico de la realidad empresarial del sector hotelero de la ciudad de Chiclayo.

3.1.3 Tipo de investigación.

El tipo de investigación es transversal correlacional-causal porque se determinó la relación entre selección de personal y desempeño laboral a través del coeficiente de gamma, el que es ideal para variables ordinales cuyo valor está comprendido entre -1 y 1. Donde los valores que se aproximan a 1, indican una fuerte relación entre las dos variables y los valores próximos a cero, muestran poco o ninguna relación entre las dos variables.

3.1.4 Diseño de investigación.

El diseño es cuantitativo, es decir busca fundamentar a través de la medición de las dimensiones la relación entre las dos variables selección de personal y desempeño laboral. Asimismo, se utilizó un instrumento validado

con una escala estandarizada que permitió garantizar la veracidad de los resultados de manera objetiva; y contrastó la realidad del sector hotelero con la teoría planteada por los autores.

3.1.5 Unidad de análisis.

Gerentes y jefes inmediatos comandados por el departamento de recursos humanos del sector hotelero de la ciudad de Chiclayo - 2017.

3.2 Diseño muestral

3.2.1 Población.

La delimitación cuantitativa de la población está determinada por el registro de 33 hoteles de la categoría de 4 y 3 estrellas en la ciudad de Chiclayo.

Tabla 2. *Hoteles de categoría cuatro estrellas*

FOLD.	NOMBRE COMERCIAL	RAZÓN SOCIAL	P.VIA	VÍA	NÚMERO	DISTRITO
1	Costo del Sol	Costa del Sol S.A.	Av.	José Balta	339	Chiclayo
2	Gran Hotel Chiclayo By Casa Andina	Nessus Hoteles Perú S.A.	Av.	Federico Villareal	115	Chiclayo
3	Sunec	Empresa de Servicios SUNECA E.I.R.L.	Ca.	Manuel María Izaga	472	Chiclayo
4	Win Meier	Corporación Hotelera San Andrés S.A.C.	Av.	Francisco Bolognesi	756	Chiclayo

Fuente: (GERCETUR, 2016)

Tabla 3. Hoteles de categoría tres estrellas

FOLD.	NOMBRE COMERCIAL	RAZÓN SOCIAL	PVIA	VIA	NÚMERO	DISTRITO
1	América	América S.A.C.	Av.	Luis Gonzales	943	Chiclayo
2	Aristi	Aristi Hotel y Turismo S.A.C.	Ca.	Esq. Francisco Cabrera y Grau	102	Chiclayo
3	Aura	Aura Hotel S.A.C.	Ca.	Siete de Enero	364	Chiclayo
4	Casa de la Luna	Hotel Casa de la Luna S.A.C.	Ca.	José Bernardo Alcedo (Urb. Patazca)	250	Chiclayo
5	Casa de Turistas	Hilda Figueroa Diaz	Ca.	Siete de Enero Sur (Urb. San Eduardo)	229	Chiclayo
6	Central	Negocios Marcia Andrea S.A.C	Ca.	San José	976	Chiclayo
7	Costa Norte	Danny Incio Zapata	Ca.	Alfonso Ugarte	765	Chiclayo
8	Descanso del Inca	Hotel Descanso del Inca S.A.C.	Ca.	Manuel María Izaga	836	Chiclayo
9	El Sol	Hotel El Sol E.I.R.L.	Jr.	Elias Aguirre	119	Chiclayo
10	Eras	Turismo y Servicios Integrales S.R.L.	Ca.	Vicente de la Vega	843 – 851	Chiclayo
11	Gran Sipán	Hotel Gran Sipán E.I.R.L.	Av.	Luis Gonzales	1185	Chiclayo
12	Inti Hotel	Emp. Turística del Norte S.A.	Av.	Luis Gonzales	622	Chiclayo
13	Kalu	William Javier Castro Espino	Av.	Pedro Ruiz	1038	Chiclayo
14	Las Musas	Inversiones Hoteleras SGF S.A.C.	Av.	Los Faiques (Urb. Santa Victoria)	101	Chiclayo
15	Los Portales	Los Portales S. A	Av.	Saenz Peña	396	Chiclayo
16	Lucky Star	Lucky Star E.I.R.L.	Av.	Sesquicentenario (Urb. Santa Victoria)	777	Chiclayo
17	Marwid	Hotel Marwid E.I.R.L.	Ca.	Los Algarrobos (Urb. Santa. Victoria)	115	Chiclayo
18	Mochiks	Inversiones Trilama S.A.C.	Ca.	Tacna	615	Chiclayo
19	Mr. Delta Hotel	Hotel San Luis E.I.R.L.	Ca.	Manuel Pardo (Urb. San Luis)	648	Chiclayo
20	Paraiso	Hotel Paraiso S.A.C.	Av.	Pedro Ruiz	1064	Chiclayo
21	Plazza	Geoturismo & Compañías S.A.C.	Ca.	Vicente de la Vega	843	Chiclayo
22	Rizzo	Rizzo Hotel S.A.C.	Ca.	San José	554	Chiclayo
23	Santa Rosa	Hotel Santa Rosa S.A.C.	Av.	Luis Gonzales	927	Chiclayo
24	El Embajador	Inversiones ROPACI E.I.R.L.	Ca.	Siete de Enero	1368	Chiclayo
25	Valle del Sol Hand	Viajero Niyu S.A.C.	Av.	Luis Gonzales	1135 – 1137	Chiclayo
26	Villa Rita	Representaciones Arcadio S.A.C.	Ca.	Lora y Cordero	825	Chiclayo
27	Gloria Plaza Hotel	Gloria Plaza Hotel & Casino S.A.C	Av.	Miguel Grau	397	Chiclayo
28	Hotel Casa Blanca	Turismo y Negocios Cumbre S.A.C	Ca.	Manuel Arteaga (Urb. Los Parques)	403	Chiclayo
29	Romero's Hotel	Romero's Hoteles S.A.C	Ca.	7 de enero	1560	Chiclayo

Fuente: (GERCETUR, 2016)

3.2.2 Muestra.

Como la población estudiada está determinada cuantitativamente, para el cálculo de la muestra se empleó una fórmula estadística para definición de muestras en poblaciones finitas.

Tabla 4. Nivel de confianza de la investigación

Valores Z			
Nivel de confianza:	α	$Z(1 - \alpha/2)$	
90%	10%	$Z(0.95)=$	1.64485
95%	5%	$Z(0.975)=$	1.95996
99%	1%	$Z(0.995)=$	2.57583

Elaboración propia

Tabla 5. Cálculo de la muestra

Datos	
$Z(0.975) =$	1.95996
$Z^2 =$	3.841458821
$N =$	32
$N-1 =$	31
$P =$	0.6
$Q =$	0.4
$E =$	0.05
$E^2 =$	0.0025

Elaboración propia

Fórmula para el cálculo de la muestra

$$n_0 = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 x P x Q x N}{E^2 x (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 x P x Q}$$

Reemplazando valores en la fórmula:

$$n_0 = \frac{29.5024}{0.99945} = 30$$

3.3 Técnicas de recolección de datos

Se empleó una encuesta con aplicación del cuestionario como instrumento.

3.3.1 Confiabilidad del instrumento.

Para la realización del presente estudio se elaboró un cuestionario con 21 preguntas organizadas en 02 variables (selección de personal y desempeño laboral), 3 dimensiones para la variable independiente y 5 dimensiones para la variable dependiente, cada dimensión cuenta con sus respectivos indicadores haciendo un total de 10 indicadores entre las dos variables. Este cuestionario fue validado por tres expertos con conocimiento, experiencia en los temas y rubros de investigación (**ver anexo 04**).

3.3.2 Validez del instrumento.

a) Validez de contenido

Para la elaboración del cuestionario de esta investigación se buscó el asesoramiento de especialistas en temas de selección de personal y desempeño laboral en empresas de servicios especialmente en el rubro hotelero, para que a través de sus conocimientos y experiencias nos direccionen en la deducción y elaboración de los indicadores que midan las dimensiones de la variable dependiente, de acuerdo con la realidad chiclayana.

b) Validez de criterio

La validez de criterio del presente cuestionario se fundamenta en que fue elaborado teniendo en consideración, las dimensiones estandarizadas propuestas por los autores, y la realidad chiclayana, debido a que es donde se encuentra situado el sector estudiado.

c) Validez de constructo

Para la elaboración del cuestionario se consideró de manera exhaustiva la teoría sobre las variables selección de personal y desempeño laboral; además, que estas variables han sido analizadas en estudios anteriores a la investigación realizada.

3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento de los datos obtenidos por el cuestionario se utilizó la estadística descriptiva a través del programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences, conocido por sus siglas en inglés SPSS, edición IBM Statistics 24, versión en español (**ver anexo 07**).

3.5 Aspectos éticos

En la elaboración de la presente tesis, se ha cumplido con la ética profesional, considerando los principios jurídicos y éticos referidos a la originalidad, propiedad intelectual, confidencialidad, consentimiento informado y respeto a los sujetos e instituciones con las cuales se ha trabajado en el presente estudio. Cumpliendo con los tres principios fundamentales de la investigación: respeto a la persona, beneficencia y justicia.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Resultados de la investigación

4.1.1 Descripción de la muestra.

La presente investigación fue desarrollada en el sector hotelero de la ciudad de Chiclayo teniendo en cuenta los hoteles de las categorías tres y cuatro estrellas, debido a que los hoteles de estas categorías son los que mayormente aplican una evaluación de desempeño y además cuentan con una mayor cantidad de personal. También, se puede afirmar que los hoteles pertenecientes a estas categorías son los que ya tienen muchos años en el mercado y que actualmente están apostando, porque su servicio sea de calidad, puesto que se encuentran en una ciudad privilegiada que es muy visitada por sus atractivos turísticos, historia, gastronomía y sobre todo está situada en una zona estratégica comercial.

4.1.2 Análisis exploratorio.

Para poder obtener la información se empleó un cuestionario con 21 preguntas a la muestra del sector hotelero, donde en ella se planteó preguntas de selección de personal como desempeño laboral que permitan medir las variables a través de los indicadores planteados.

4.1.3 Verificación de los objetivos o contrastación de las hipótesis.

4.1.3.1. Hipótesis específica 1: la selección de personal tiene una influencia altamente significativa en el conocimiento de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.

De acuerdo con el trabajo realizado en el sector hotelero de la ciudad de Chiclayo, aplicando el instrumento de las encuestas a la muestra poblacional compuesta por gerentes y jefes inmediatos comandados por el departamento de Recursos Humanos, se obtuvo la siguiente información sobre la selección de personal y su influencia en el conocimiento de los colaboradores.

Tabla 6. Relación entre selección de personal y conocimiento del trabajo

	Valor	Error estándar Asintótico ^a	T Aproximada ^b	Significación Aproximada
Ordinal por Ordinal Gamma	,678**	,174	2,618	,009
N° de Casos Válidos	30			

Elaboración propia

(**): Correlación altamente significativa

Interpretación:

Existe una correlación positiva media (0,678**) entre selección de personal y conocimiento del trabajo.

63.33% de la muestra respondió que siempre realizan un filtro de documentación de los candidatos de acuerdo con el perfil del puesto; el 16.67% la mayoría de las veces sí; el 6.67% algunas veces si, algunas

veces no; el 6.67% la mayoría de las veces no; mientras que el 6.67% señaló que nunca han realizado este proceso en la selección inicial (**ver anexo 08**).

50% indicó que siempre llevan a cabo la verificación de los antecedentes de los candidatos de acuerdo con el perfil del puesto; el 26.67% la mayoría de las veces sí; el 6.67% algunas veces sí, algunas veces no; el 10% la mayoría de las veces no; y el 6.67% de los encuestados respondieron que nunca realizan la verificación de antecedentes (**ver anexo 09**).

30% reveló que siempre aplican pruebas escritas a los candidatos; 23.33% la mayoría de las veces sí; el 23.33% algunas veces sí, algunas veces no; el 3.33% la mayoría de las veces no; y el 20% nunca aplican estas pruebas (**ver anexo 10**).

40% respondió que siempre consideran en las pruebas escritas preguntas concernientes al conocimiento técnico que requiere el puesto; el 20% la mayoría de las veces sí; el 20% algunas veces sí, algunas veces no; y el 20% nunca toman en cuenta estas preguntas (**ver anexo 11**).

13.33% manifestó que siempre consideran en las pruebas escritas interrogantes que permitan identificar el nivel de dominio del candidato con respecto al conocimiento y habilidades intelectuales que requiere el puesto; el 26.67% la mayoría de las veces sí; el 26.67% algunas veces sí, algunas veces no; el 13.33% la mayoría de las veces no; y el 20% nunca consideran estas interrogantes (**ver anexo 12**).

46.67% reveló que siempre toman en cuenta los pasos y técnicas en las pruebas de simulación de acuerdo con los parámetros del hotel; el 33.33% la mayoría de las veces sí; el 10% algunas veces sí, algunas veces no; el 6.67% la mayoría de las veces no; y el 3.33% nunca realizan pruebas de simulación en el proceso de selección sustantiva (**ver anexo 13**).

13.33% indicó que siempre la mitad de los candidatos filtrados superan los tiempos en el proceso de simulación o prueba; el 50% la mayoría de las veces sí; el 16.67% algunas veces sí, algunas veces no; el 13.33% la mayoría de veces no; y el 6.67% nunca han logrado superar los tiempos en este proceso (**ver anexo 14**).

70% aseguró que siempre aplican una entrevista preliminar con la finalidad de facilitar el proceso de selección en el nivel inicial; el 20% la mayoría de las veces sí; el 3.33% algunas veces si, algunas veces no; y el 6.67% nunca han aplicado una entrevista a los candidatos (**ver anexo 15**).

10% de la muestra señaló que los exámenes médicos a sus colaboradores lo hacen por medio de establecimientos del Ministerio de Salud o clínicas privadas con las cuales tienen convenio; 16.67% la mayoría de las veces sí; 13.33% algunas veces sí, algunas veces no; 16.67% la mayoría de las veces no; y el 43.33% nunca han solicitan exámenes médicos (**ver anexo 16**).

63.33% manifestó que sus colaboradores del área de housekeeping y recepción siempre utilizan los equipos, tecnología y amenities

correctamente durante sus labores; el 26.67% la mayoría de las veces sí; y el 10% algunas veces sí, algunas veces no (**ver anexo 17**).

4.1.3.2. Hipótesis específica 2: la selección de personal tiene una influencia altamente significativa en la iniciativa de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.

Tabla 7. *Relación entre selección de personal e iniciativa*

	Valor	Error Estándar Asintótico ^a	T Aproximada ^b	Significación Aproximada
Ordinal por Ordinal Gamma	,738**	,148	3,652	,000
N° de Casos Válidos	30			

Elaboración propia
(**): *Correlación altamente significativa*

Interpretación:

Existe una correlación positiva media (0,738**) entre selección de personal e iniciativa.

Para la interpretación de la variable selección de personal, se consideró la interpretación de los resultados de las nueve primeras preguntas en la hipótesis específica 1, porque en esa hipótesis se describió de manera detallada dichos resultados.

23.33% de los encuestados indicaron que sus colaboradores siempre demuestran capacidad de resolución de problemas de manera autónoma en base a los procesos y criterios establecidos; el 53.33% la mayoría de

las veces sí; el 13.33% algunas veces sí, algunas veces no; y el 10% la mayoría de veces no (**ver anexo 18**).

33.33% respondió que sus colaboradores del área operativa siempre son creativos al momento de aportar soluciones a problemas que entorpece su tarea cotidiana; el 40% la mayoría de las veces sí; el 20% algunas veces si, algunas veces no; y el 6.67% la mayoría de veces no son creativos (**ver anexo 19**).

40% reveló que los colaboradores del área operativa siempre comunican a sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área; el 40% la mayoría de las veces sí; el 13.33% algunas veces sí, algunas veces no; 3.33% la mayoría de las veces no; y el 3.33% nunca realizan esta comunicación (**ver anexo 20**).

26.67% manifestó que los colaboradores del área operativa durante su desempeño siempre actúan de acuerdo con los tiempos y procesos, frente a los cambios de su tarea cotidiana, evitando demoras y agravamiento de problemas; el 46.67% la mayoría de las veces sí; el 16.67% algunas veces sí, algunas veces no; 3.33% la mayoría de las veces no; y el 6.67% nunca actúan de acuerdo con los tiempos y procesos (**ver anexo 21**).

4.1.3.3. Hipótesis específica 3: la selección de personal tiene una influencia altamente significativa en la aplicación del trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.

Tabla 8. *Relación entre selección de personal y aplicación de trabajo*

	Valor	Error Estándar Asintótico ^a	T Aproximada ^b	Significación Aproximada
Ordinal por Ordinal Gamma	,674**	,176	2,694	,007
N° de Casos Válidos	30			

Elaboración propia

(**): *Correlación altamente significativa*

Interpretación:

Existe una correlación positiva media (0,674**) entre la selección de personal y la aplicación de trabajo.

Para la interpretación de las preguntas pertenecientes a la variable selección de personal, se tuvo en cuenta la interpretación realizada en la hipótesis 1 donde se detalla los resultados de las 9 preguntas.

23.33% de la muestra indicó que sus colaboradores del área operativa siempre se hacen cargo de tareas que no son usuales en la rutina de su trabajo y lo desarrollan de manera óptima; el 33.33% la mayoría de las veces sí; 30% algunas veces sí, algunas veces no; el 3.33% la mayoría de veces no; y el 10% nunca se hacen cargo de tareas que no son usuales en su rutina (**ver anexo 22**).

33.33% respondió que los colaboradores del área operativa siempre mantienen predisposición y actitud positiva en aquellas ocasiones estresantes en que se enfrentan límites muy estrictos de tiempo y alta exigencia en los resultados; el 50% la mayoría de las veces sí; el 13.33% algunas veces sí, algunas veces no; y el 3.33% la mayoría de las veces no mantienen dicha predisposición y actitud positiva (**ver anexo 23**).

4.1.3.4. Hipótesis específica 4: la selección de personal tiene una influencia significativa en la calidad de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.

Tabla 9. *Relación entre selección de personal y calidad de trabajo*

	Valor	Error estándar Asintótico ^a	T Aproximada ^b	Significación Aproximada
Ordinal por Ordinal Gamma	,602*	,200	2,442	,015
N° de Casos Válidos	30			

Elaboración propia
(*): *Correlación significativa*

Interpretación:

Existe una correlación positiva media (0,602*) entre la selección de personal y la calidad de trabajo.

Los resultados de la variable selección de personal fue interpretada en la hipótesis 1, por lo cual se tendrá en cuenta los resultados en la presente hipótesis.

43.33% de los encuestados respondieron que los colaboradores del área operativa siempre utilizan estratégicamente los procedimientos de calidad propuestos por la empresa, asegurando eficiencia y alta calidad en su desempeño; el 46.67% la mayoría de las veces sí; 6.67% algunas veces sí, algunas veces no; y el 3.33% la mayoría de las veces no utilizan estratégicamente procedimientos de calidad (**ver anexo 24**).

4.1.3.5. Hipótesis específica 5: la selección de personal tiene una influencia no significativa en el volumen de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.

Tabla 10. Relación entre selección de personal y volumen de trabajo

	Valor	Error Estándar Asintótico ^a	T Aproximada ^b	Significación Aproximada
Ordinal por ordinal Gamma	,464	,281	1,559	,119
Nº de casos válidos	30			

Elaboración propia
(): Correlación no significativa

Interpretación:

Existe una correlación positiva muy débil (0,464) entre selección de personal y volumen de trabajo.

En la presente hipótesis se tomó en cuenta, los resultados de la variable selección de personal detalladas en la hipótesis 1, donde se interpretó a las 9 preguntas concerniente a esta variable.

56.67% de los encuestados indicaron que los trabajadores del área operativa siempre cumplen con todas sus tareas encomendadas; el 40% la mayoría de las veces sí; y el 3.33% algunas veces sí, algunas veces no cumplen con sus tareas (**ver anexo 25**).

50% reveló que sus colaboradores del área operativa siempre demuestran gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran un gran desafío; 43.33% la mayoría de las veces sí; 3.33% algunas veces sí, algunas veces no; y el 3.33% nunca demuestran responsabilidad (**ver anexo 26**).

23.33% aseguró que los colaboradores del área operativa siempre no esperan que los superiores o jefes inmediatos les fijen una meta para empezar con su tarea cotidiana; el 36.67% la mayoría de las veces sí; el 33.33% algunas veces sí, algunas veces no; el 3.33% la mayoría de veces no; y el 3.33% nunca realizan sus labores sin que sus superiores o jefes inmediatos les fijen una meta (**ver anexo 27**).

6.67% respondió que los colaboradores del área operativa siempre son eficientes cuando existe mayor afluencia de huéspedes; el 40% la mayoría de las veces sí; el 46.67% algunas veces sí, algunas veces no; y el 6.67% la mayoría de las veces no son eficientes (**ver anexo 28**).

4.1.3.6. Hipótesis general: la selección de personal tiene una influencia altamente significativa en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.

De acuerdo con el trabajo realizado en el sector hotelero de la ciudad de Chiclayo, aplicando el instrumento de la encuesta a la muestra poblacional compuesta por gerentes y jefes inmediatos comandados por el departamento de recursos humanos se obtuvo información sobre la selección de personal y su influencia en el desempeño laboral que tiene como dimensiones: conocimiento del trabajo, iniciativa, aplicación del trabajo, calidad del trabajo y volumen de trabajo de los colaboradores del área operativa (housekeeping y recepción).

Tabla 11. *Relación entre selección de personal y desempeño laboral*

	Valor	Error Estándar Asintótico ^a	T Aproximada ^b	Significación Aproximada
Ordinal por Ordinal Gamma	,923**	,056	3,530	,000
N° de Casos Válidos	30			

Elaboración propia
(**): *Correlación altamente significativa*

Interpretación:

Existe una correlación positiva muy fuerte (0,923**) entre selección de personal y desempeño laboral.

De un total de 30 hoteles, el 33.33% siempre realiza una muy buena selección de personal, 43.33% realiza una buena selección, y solo un 3.3% tiene una muy mala selección de su personal; esto quiere decir que en este proceso la mayoría de hoteles considera los indicadores como: formas de solicitud, verificación de antecedentes, pruebas de simulación y examen médico; de la misma población se tiene que un 20% de los encuestados indicaron que sus colaboradores del área operativa específicamente housekeeping y recepción tienen muy buen desempeño, el 63.33% indicó que tienen un buen desempeño y coincidentemente con la selección solo un 3.3% tiene un mal desempeño en sus labores. En síntesis, se puede afirmar que un buen proceso de selección redundará en un buen desempeño laboral.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

En este acápite se presenta la discusión de resultados del análisis realizado para estudiar « SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA DEL SECTOR HOTELERO DE LAS CATEGORÍAS TRES Y CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO - 2017 », para una muestra aleatoria de 30 hoteles, para tal fin la discusión de los resultados serán explicados en títulos que comprenden las hipótesis específicas (objetivos específicos) y la hipótesis general (objetivo general) formuladas en esta investigación.

5.1.1. Hipótesis específica 1: la selección de personal tiene una influencia altamente significativa en el conocimiento del trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.

Los resultados obtenidos del trabajo de campo ayudaron a contrastar la información recopilada con la base teórica que sirvieron como punto de inicio de esta tesis. El adecuado proceso de selección de personal, teniendo en cuenta el conocimiento del trabajo de los candidatos, se alinea en grande parte con lo que menciona (Robbins & Judge, 2013), debido que el sector hotelero de la ciudad de Chiclayo, considera el conocimiento del trabajo al momento de evaluar a los candidatos durante el proceso de selección.

Asimismo, el resultado muestra que el sector hotelero de la ciudad de Chiclayo tiene presente la evaluación del conocimiento en la selección

sustantiva de los candidatos al puesto, lo cual se contrasta con lo que (Pesantez, 2014) asegura en su investigación “El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del gobierno autónomo GADMP descentralizado del municipio de Pujilí”, donde manifiesta que el 96% de los funcionarios afirman que el conocimiento es uno de los indicadores más utilizados para el proceso de selección de personal.

5.1.2. Hipótesis específica 2: la selección de personal tiene una influencia altamente significativa en la iniciativa de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.

Los resultados obtenidos producto del trabajo de campo, permitieron contrastar la información obtenida con la base teórica que sirvieron de sustento en la presente tesis. La consideración de la iniciativa en el proceso de selección de personal en el sector hotelero de la ciudad de Chiclayo, se alinea perfectamente con lo que (Snell & Bohlander , 2013) menciona, que en el proceso de selección de personal se tiene en cuenta la evaluación de las capacidades de los candidatos y dentro de ellas se encuentra la iniciativa (crear soluciones).

5.1.3. Hipótesis específica 3: la selección de personal tiene una influencia altamente significativa en la aplicación del trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.

Los resultados del trabajo de campo de la presente investigación ayudaron a contrastar con la base teórica. La selección de personal que el sector hotelero de la ciudad de Chiclayo realiza tiene en consideración a la aplicación del trabajo como un factor importante; esto se alinea perfectamente con lo mencionado por (Robbins & Judge, 2013); donde se manifiesta que las pruebas de simulación incluyen la aplicación del trabajo por parte de los candidatos para verificar si estos cumplen o no con los parámetros de la empresa.

5.1.4. Hipótesis específica 4: la selección de personal tiene una influencia significativa en la calidad de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.

Los resultados obtenidos, han permitido contrastar la información alcanzada con la base teórica de la tesis. La influencia de la selección de personal en la calidad de trabajo de los colaboradores, coincide con (Wayne, 2010), quien manifiesta que los colaboradores que son seleccionados correctamente demostrarán una mejor calidad en su desempeño.

Del mismo modo, en el sector hotelero se tuvo como resultado que la calidad de trabajo es una dimensión tomada en cuenta en el proceso de selección de personal. Estos resultados validan lo que (Vásquez, 2016) en su investigación “Problemas existentes en los procesos de selección de

personal en la PNP: el caso de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional – Héroe Nacional Cap. PNP. Alipio Ponce Vásquez (2015)” menciona al indicar que si una empresa realiza un proceso de selección basándose en la cantidad de postulantes dejará de lado la calidad que se necesita al momento de realizar su labor en la empresa.

5.1.5. Hipótesis específica 5: la selección de personal tiene una influencia no significativa en el volumen de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.

Los resultados producto del trabajo de campo se contrastan no significativamente con los antecedentes. El sector hotelero demuestra que considera en el proceso de selección de personal algunos de los parámetros de volumen de trabajo que deben realizar los colaboradores; esto difiere en ciertos aspectos que (Mallqui, 2015) asegura en su estudio de investigación “Optimización del proceso de selección e implementación de metodología técnica para la selección de personal operativo en una planta de confecciones de tejido de punto para incrementar la productividad”, donde indica que la optimización del proceso de selección permite incrementar la productividad de la organización.

5.1.6. Hipótesis general: la selección de personal tiene una influencia altamente significativa en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.

La información obtenida en este estudio, en relación a la selección de personal y su influencia en el desempeño laboral, se alinea perfectamente con lo que (Robbins & Judge, 2013) manifiestan, que la meta de selección de personal es lograr identificar a los candidatos que posteriormente, logren un buen desempeño laboral.

La correlación más fuerte se da entre las variables selección de personal y desempeño laboral. Esta relación, que puede visualizarse en la tabla 11, es altamente significativa pues explica que, a una mejor selección de personal, se tendrá un mejor desempeño laboral. Estos resultados validan lo que (Cancinos, 2015) en su investigación “Selección de personal y desempeño laboral”, manifiesta al indicar que a un mayor nivel de efectividad del proceso de selección de personal habrá un mejor desempeño laboral.

Ante la hipótesis general, se señaló que “La selección de personal influye en el desempeño laboral de los colaboradores del sector hotelero de la ciudad de Chiclayo - 2017” Se determinó que el desempeño laboral depende en gran medida de una correcta selección de personal por lo tanto esta hipótesis sí se acepta.

La selección de personal y el desempeño laboral, indistintamente del sector hotelero, puede ser aplicada a otros sectores, pero se debe tener en

cuenta que los indicadores para medir la variable de desempeño laboral dependerán de la realidad de cada sector.

A pesar de las limitaciones encontradas, para determinar los indicadores de la variable desempeño laboral, se logró identificar estos indicadores de acuerdo con la realidad del sector hotelero; gracias al conocimiento y experiencias de los expertos en la materia. Esto implica que el estudio puede llevarse a cabo en otros sectores de acuerdo a sus realidades.

CONCLUSIONES

1. La selección de personal influye en el conocimiento del trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017, debido a que los hoteles toman en cuenta el uso adecuado de los instrumentos como equipos, tecnología y amenities por parte de los colaboradores.
2. La variable independiente tiene una correlación altamente significativa con la iniciativa de los colaboradores del área operativa (housekeeping y recepción) del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017; gracias al personal por demostrar la capacidad de resolución de problemas de manera autónoma y creativa, además de aportar nuevas ideas para el cumplimiento de objetivos de la empresa.
3. La selección de personal influye en la aplicación del trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017, puesto que se demostró que estos son flexibles al desarrollar actividades ajenas a su rutina diaria, y asimismo, son tolerantes ante situaciones estresantes en su labor.
4. La variable independiente si influye en la calidad de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017. Esto se evidencia, que el personal de housekeeping y recepción en ocasiones utilizan estratégicamente los procedimientos propuestos por la empresa asegurándose, la eficiencia y alta calidad.
5. La selección de personal influye no significativamente en el volumen de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías

tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017, es decir los colaboradores de este sector demuestran poca autonomía en el desarrollo de sus labores cotidianas.

6. La investigación realizada ha permitido comprobar que sí existe una influencia entre la selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa (housekeeping y recepción) en el sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a las empresas, en especial a las del sector hotelero, ahondar en el proceso de selección de personal la evaluación del conocimiento de los candidatos, para que posteriormente, no afecte el desempeño laboral. Esto permitirá que la empresa no incurra en altos gastos de capacitación.
2. Se sugiere a las empresas del sector hotelero mantener y reforzar la evaluación del indicador de iniciativa en su proceso de selección, por medio de la aplicación de situaciones problemáticas en las pruebas de simulación (selección sustantiva), donde el candidato demuestre su capacidad de resolución de problemas de manera autónoma.
3. Las empresas del sector hotelero de la ciudad de Chiclayo, al momento de realizar el proceso de selección de personal, los entrevistadores deben enfatizar en evaluar los indicadores de flexibilidad y tolerancia a la presión de los candidatos para que en un futuro el desempeño de estos se vea reforzado con estas capacidades, lo cual es beneficioso tanto para la empresa como para los colaboradores al momento de solucionar problemas bajo situaciones estresantes.
4. Se recomienda a las empresas del sector hotelero de la ciudad de Chiclayo, contar con un perfil de puesto bien definido, para que al momento de realizar el proceso de selección de los candidatos se considere la metodología que asegure la calidad de las operaciones de la empresa. Se debe considerar la totalidad de funciones de la empresa y ser redactadas en el perfil del puesto. Todo lo mencionado permitirá a los hoteles contar con un personal capacitado con las habilidades necesarias para mantener y mejorar la calidad del servicio de la organización.

5. Se sugiere a las empresas del sector hotelero de la ciudad de Chiclayo, tener mayor consideración al indicador de volumen de trabajo en el proceso de selección, debido a que este indicador facilita evaluar la eficiencia del colaborador en la organización y brindar un buen servicio al cliente en este caso a los huéspedes.
6. Las empresas del sector hotelero de la ciudad de Chiclayo deben considerar el uso de los indicadores de la presente investigación en las evaluaciones de sus procesos tanto de selección de personal como desempeño laboral, teniendo como guía el modelo del proceso de selección de personal y el método de escala graficas de calificación citado en la base teórica. Esto ayudará a contar con colaboradores idóneos, lo cual mejorará la atención a los clientes y la satisfacción de los mismos.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Acosta, A., Fernández , N., & Mollón, M. (2002). *Recursos humanos en empresas de turismo y hotelería*. Madrid: Pearson.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires : Granica
- Arce, A. (2016). Relación entre los resultados de la evaluación del desempeño y la estabilidad laboral: estudio en una empresa de servicios entre los años 2011 al 2013. En A. A. Cappelletti. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7131>
- Báez, S. (2009). *Hotelería* (Cuarta ed.). México: Patria S.A.
- Cancinos, A. M. (2015). Selección de personal y desempeño laboral. En A. M. Cancinos Kestler , *Selección de personal y desempeño laboral*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar. Recuperado el 28 de Marzo de 2017, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Castillo, J. (2012). *Administración del personal un enfoque hacia la calidad* (Tercera ed.). Bogotá: ECO Ediciones.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos* (Quinta ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Cuenca, A. P. (2016). El reclutamiento y selección de personal en el desempleo laboral de los trabajadores de cereales La Pradera en la ciudad de Latacunga. Ambato: Universidad Técnica de Ambato Ecuador.

- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (Primera ed.). Bogotá: ECOE.
- Delgado, S., & Ena, B. (2008). *Administración y finanzas: recursos humanos* (Cuarta ed.). (C. de la Fuente Rojo, Ed.) Madrid: Paraninfo Cengage Learning.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimer ed.). (L. Pineda, Trad.) México: Pearson.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (Tercera ed.). Madrid: Mc Graw Hill.
- Fernández, E., & Junquera, B. (2013). *Iniciación a los recursos humanos* (Primera ed.). Oviedo: Septem Ediciones. Recuperado el 20 de Diciembre de 2017, de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=3212617&query=RECURSOS%20HUMANOS#>
- Freeman, E., Stoner, J., & Gilbert, D. (2009). *Administración* (Octava ed.). (A. Cañizal, Ed.) Madrid: Pearson Educación S.A.
- GERCETUR. (2016). *Establecimientos de hospedaje categorizados*. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de <http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/imgfckeditor1304/Directorio%20Hospedajes%20Categorizados%202016.pdf>
- Gestión. (30 de Enero de 2017). El 57% de grandes empresas en Perú invertirán hasta US\$ 100,000 en su personal este año. *Gestión*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de <https://gestion.pe/empresas/57-grandes-empresas-peru-invertiran-hasta-us-100000-su-personal-este-ano-2180747>

- Gonzalez, M. (2015). *Selección de personal: buscando al mejor candidato* (Primera ed.). México: Alfaomega.
- Granados , E. J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (Cuarta ed.). México: Manual Moderno.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (Décimotercera ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Linkedin. (2016). *España tendencias en selección de personal para 2016*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/GRT16_SpainRecruiting_Spanish_updated.pdf
- Mallqui, G. C. (2015). Optimización del proceso de selección e implementación de metodología técnica para la selección de personal operativo en una planta de confecciones de tejido de punto para incrementar la productividad. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado el 31 de Marzo de 2017, de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4505/1/Mallqui_cg.pdf
- ManpowerGroup. (2017). *Encuesta de expectativas de empleo Perú*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/5306-5945198800828.pdf>
- Martín, I. (2012). *Dirección y gestión de empresas del sector turístico* (Cuarta ed.). Madrid: Pirámide.

- Miquel, G. (2010). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (Cuarta ed.). Madrid: ESIC.
- Morales, T. (23 de Julio de 2016). Empresas 43% de sobrecostos serían por mala selección de personal. *La República*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de <http://larepublica.pe/economia/788014-empresas-43-de-sobrecostos-seria-por-mala-seleccion-de-personal>
- Murillo, P. T. (2015). Sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados Marcamaxx del Canton Los Bancos, Provincia de Pichincha. Ambato: Universidad Regional Autónoma de los Andes. Recuperado el 31 de Marzo de 2017, de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/603/1/TUAEXCOMIEA N013-2015.pdf>
- Pardo, M., & Luna, R. (2007). *Recursos humanos para turismo*. (A. Cañizal, Ed.) Madrid: Pearson Educación S.A.
- Pereda, S., Berrocal, F., & Alonso, M. A. (2011). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias* (Tercera ed.). Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Pesantez, H. I. (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 Pujili. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado el 29 de Marzo de 2017, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/9294/1/FCHE-PSIP-79.pdf>
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos* (Séptima ed.). España: Diaz de Santos.

- Reyes, A. (2011). *Administración de personal1: relaciones humanas*. México: Limusa S.A.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). (P. Guerrero , Ed., & L. Fernandez, Trad.) México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (Decimoquinta ed.). México: Pearson.
- Ross, D. (2013). *Administración del personal y del desempeño* (Primera ed.). (M. Hano Roa, Trad.) México: Trillas.
- Ruíz, D. (2005). *Gestión de recursos humanos*. Trujillo: Nuevo Norte S. A.
- Silva, R. C. (2015). Propuesta de mejora basada en competencias para el porceso de admisión de personal en una empresa de servicios de transporte terrestre de carga pesada ubicada en el norte del país. Lambayeque: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado el 30 de Marzo de 2017, de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/119/1/TL_SilvaChicamaRomy_UbillusRiosMaria.pdf
- Snell, S., & Bohlander , G. (2013). *Administración de recursos humanos* (16a. ed.). México: Cengage Learning.
- Thomas , M. (2004). *Máster de recursos humanos. Construir un equipo de éxito: motivar, responsabilizar y liderar*. (I. Murillo, Trad.) Barcelona: Ediciones Deusto.
- Vásquez, L. E. (2016). Problemas existentes en los procesos de selección de personal en la PNP: el caso de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional - Héroe Nacional Cap. PNP. Alipio Ponce Vásquez (2015). En L. E. Vásquez Alvarado, *Problemas existentes en los procesos de selección de*

personal en la PNP: el caso de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional - Héroe Nacional Cap. PNP. Alipio Ponce Vásquez (2015). Lima: PUCP.

Wayne, R. (2010). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimer ed.). (J. Gómez, Trad.) México: Pearson.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos el capital humano de las empresas* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado el 24 de Octubre de 2017, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

TÍTULO DE LA TESIS:	SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA DEL SECTOR HOTELERO DE LAS CATEGORÍAS TRES Y CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, PERÚ - 2017.
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	SOSTENIBILIDAD
AUTORES:	DIAZ BANCES, EVELYN DILMA – VILCHEZ VALLEJOS JORDI ORLANDO

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general			
<p>VD: Desempeño laboral. VI: Selección de personal.</p> <p>¿Cómo influye la selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?</p>	<p>Determinar la influencia de la selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú – 2017.</p>	<p>La selección de personal influye en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>VD: Desempeño laboral.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del trabajo. 2. Iniciativa. 3. Aplicación. 4. Calidad de trabajo. 5. Volumen de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: No experimental. • Nivel: Investigación básica. • Tipo: Correlacional. • Diseño: Cuantitativa. • Unidad de Análisis: Gerentes y jefes inmediatos comandados por el departamento de recursos humanos del sector hotelero de la ciudad de Chiclayo - 2017.
			<p>VI: Selección de personal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección inicial. 2. Selección sustantiva. 3. Selección contingente. 	

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variables	Indicadores	Medios de certificación (Fuente / Técnica)
<p>PE-1</p> <p>VD: Conocimiento del trabajo. VI: Selección de personal.</p> <p>¿Existe influencia entre la selección de personal y el conocimiento del trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?</p>	<p>Determinar la influencia de la selección de personal en el conocimiento del trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>La selección de personal influye en el conocimiento del trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú – 2017.</p>	<p>VD: Conocimiento del trabajo.</p>	<p>1. Herramienta al servicio del negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta. • Validación de indicadores de la variable desempeño laboral.
<p>PE-2</p> <p>VD: Iniciativa. VI: Selección de personal.</p> <p>¿Existe influencia entre la selección de personal y la iniciativa de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?</p>	<p>Determinar la influencia de la selección de personal en la iniciativa de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>La selección de personal influye en la iniciativa de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>VI: Selección de personal.</p>	<p>1. Selección inicial. 2. Selección sustantiva. 3. Selección contingente.</p>	
			<p>VD: Iniciativa.</p>	<p>1. Creatividad de soluciones.</p>	
			<p>VI: Selección de personal.</p>	<p>1. Selección inicial. 2. Selección sustantiva. 3. Selección contingente.</p>	

<p>PE-3</p> <p>VD: Aplicación. VI: Selección de personal.</p> <p>¿Existe influencia entre la selección de personal y la aplicación en el trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?</p>	<p>Determinar la influencia de la selección en la aplicación en el trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>La selección de personal influye en la aplicación en el trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>VD: Aplicación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidad. 2. Tolerancia a la presión.
			<p>VI: Selección de personal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección inicial. 2. Selección sustantiva. 3. Selección contingente.
<p>PE-4</p> <p>VD: Calidad de trabajo. VI: Selección de personal.</p> <p>¿Existe influencia entre la selección de personal y la calidad de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?</p>	<p>Determinar la influencia de la selección de personal en la calidad de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>La selección de personal influye en la calidad de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>VD: Calidad de trabajo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metodología para la calidad.
			<p>VI: Selección de personal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección inicial. 2. Selección sustantiva. 3. Selección contingente.

<p>PE-5</p> <p>VD: Volumen de trabajo. VI: Selección de personal.</p> <p>¿Existe influencia entre la selección de personal y el volumen de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?</p>	<p>Determinar la influencia entre la selección de personal y el volumen de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>La selección de personal influye en el volumen de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>VD: Volumen de trabajo.</p>	<p>1. Eficiencia.</p>	
			<p>VI: Selección de personal.</p>	<p>1. Selección inicial. 2. Selección sustantiva. 3. Selección contingente.</p>	

Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

Tabla N° 1
Operacionalización de la variable 1

Variable: Selección de personal		
Definición conceptual: La selección de personal resulta de la interacción de tres etapas: selección inicial, selección sustantiva y selección contingente, las cuales permiten que las organizaciones lleven un proceso de selección ordenado haciendo uso de indicadores que facilitan la realización del proceso.		
Instrumento: Encuesta.		
Dimensiones	Indicadores (Definición operacional)	Ítems del instrumento
Selección inicial	Indicador 1: Formas de solicitud	<ul style="list-style-type: none"> En la selección inicial ¿Realiza un proceso de filtro de la documentación de acuerdo con el perfil de puesto, de las solicitudes obtenidas de los candidatos al puesto?
	Indicador 2: Verificación de antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> En la selección inicial ¿Realiza la verificación de todos los antecedentes de los candidatos de acuerdo con el perfil del puesto?
Selección sustantiva	Indicador 1: Pruebas escritas	<ul style="list-style-type: none"> En la selección sustantiva ¿En el proceso de selección de personal realiza pruebas escritas a los candidatos? En la selección sustantiva ¿Considera en las pruebas escritas preguntas concernientes al conocimiento técnico que requiere el puesto vacante? En la selección sustantiva ¿Considera en las pruebas escritas interrogantes que permitan identificar el nivel de dominio del candidato con respecto al conocimiento y habilidades intelectuales que requiere el puesto?

	<p>Indicador 2: Pruebas de simulación de desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Durante la selección sustantiva ¿Toma en cuenta los pasos y técnicas establecidos para la simulación del puesto requerido? • Durante la selección sustantiva ¿El 50% de los candidatos filtrados superan los tiempos en el proceso de simulación o prueba?
	<p>Indicador 3: Entrevista</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Durante la selección sustantiva ¿Realiza una entrevista preliminar con la finalidad de facilitar el proceso de selección en el siguiente nivel (selección contingente)?
<p>Selección contingente</p>	<p>Indicador 1: Examen médico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En la selección contingente ¿Los exámenes que solicitan a los candidatos tienen que ser emitidos por establecimientos del Ministerio de Salud o clínicas privadas con las cuales tienen convenio?

Tabla N° 2
Operacionalización de la variable 2

Variable: Desempeño laboral		
Definición conceptual: El desempeño laboral es evaluado por las organizaciones con relación a sus requerimientos del puesto como: conocimiento del trabajo, iniciativa, aplicación, calidad de trabajo y volumen de trabajo.		
Instrumento: Encuesta.		
Dimensiones	Indicadores (Definición operacional)	Ítems del instrumento
1. Conocimiento del trabajo	Indicador 1: Herramientas al servicio del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los colaboradores del área operativa utilizan correctamente los equipos, tecnología y amenities (productos a disposición de los huéspedes) durante la realización de su labor?
2. Iniciativa	Indicador 1: Creatividad de soluciones	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los colaboradores del área operativa demuestran la capacidad de resolución de problemas de manera autónoma en base a los procesos y criterios establecidos? • ¿Los colaboradores del área operativa son creativos en el momento de aportar soluciones a problemas que entorpece su tarea cotidiana? • ¿Los colaboradores del área operativa comunican a sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área? • ¿Los colaboradores del área operativa durante su desempeño actúan de acuerdo con los tiempos y procesos, frente a los cambios de su tarea cotidiana, evitando demoras y agravamiento de problemas?
3. Aplicación	Indicador 1: Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los colaboradores del área operativa se hacen cargo de tareas que no son usuales en la rutina de su trabajo y las desarrollan de manera óptima?

	Indicador 2: Tolerancia a la presión	<ul style="list-style-type: none"> ¿Los colaboradores del área operativa mantienen su predisposición y actitud positiva en aquellas ocasiones estresantes en que se enfrentan límites muy estrictos de tiempo y alta exigencia en los resultados?
4. Calidad de trabajo	Indicador 1: Metodología para la calidad	<ul style="list-style-type: none"> ¿Los colaboradores del área operativa utilizan estratégicamente los procedimientos de la empresa, asegurando eficiencia y alta calidad?
5. Volumen de trabajo	Indicador 1: Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> ¿Los trabajadores del área operativa cumplen con todas sus tareas encomendadas? ¿Los colaboradores del área operativa demuestran gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran un gran desafío? ¿Los colaboradores del área operativa no esperan que los supervisores o jefes inmediatos les fijen una meta para empezar con sus tareas cotidianas? ¿Los colaboradores del área operativa son eficientes cuando existe mayor afluencia de huéspedes?

LEYENDA

Escala de Likert utilizada para las preguntas de las dos variables (selección de personal y desempeño laboral)

- 5 = Siempre
- 4 = La mayoría de las veces si
- 3 = Algunas veces sí, algunas veces no
- 2 = La mayoría de las veces no
- 1 = Nunca

Anexo 3: Instrumento de recopilación de datos

GUÍA DE ENCUESTA

Mediante la presente técnica de encuesta se busca recoger información relacionada con el trabajo de investigación titulado: **“SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL AREA OPERATIVA DEL SECTOR HOTELERO DE LAS CATEGORÍAS TRES Y CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, PERÚ - 2017”**; para lo cual se solicita marcar con un aspa (X) la alternativa que usted considere correcta en base a la escala de Likert de las preguntas presentadas a continuación; sabiendo que:

Escala de Likert:

- 1 = Nunca
- 2 = La mayoría de las veces no
- 3 = Algunas veces sí, algunas veces no
- 4 = La mayoría de las veces sí
- 5 = Siempre

Esta encuesta es anónima, se le agradece su colaboración.

VARIABLE INDEPENDIENTE: SELECCIÓN DE PERSONAL						
Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
FORMAS DE SOLICITUD						
1	En la selección inicial ¿Realiza un proceso de filtro de la documentación de acuerdo con el perfil de puesto, de las solicitudes obtenidas de los candidatos al puesto?					
VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES						
2	En la selección inicial ¿Realiza la verificación de todos los antecedentes de los candidatos de acuerdo con el perfil del puesto?					
PRUEBAS ESCRITAS						
3	En la selección sustantiva ¿En el proceso de selección de personal realiza pruebas escritas a los candidatos?					
4	En la selección sustantiva ¿Considera en las pruebas escritas preguntas concernientes al conocimiento técnico que requiere el puesto vacante?					
5	En la selección sustantiva ¿Considera en las pruebas escritas interrogantes que permitan identificar el nivel de dominio del candidato con respecto al conocimiento y habilidades intelectuales que requiere el puesto?					

PRUEBAS DE SIMULACIÓN DE DESEMPEÑO					
6	Durante la selección sustantiva ¿Toma en cuenta los pasos y técnicas establecidos para la simulación del puesto requerido?				
7	Durante la selección sustantiva ¿El 50% de los candidatos filtrados superan los tiempos en el proceso de simulación o prueba?				
ENTREVISTA					
8	Durante la selección sustantiva ¿Realiza una entrevista preliminar con la finalidad de facilitar el proceso de selección en el siguiente nivel (selección contingente)?				
EXAMEN MÉDICO					
9	En la selección contingente ¿Los exámenes que solicitan a los candidatos tienen que ser emitidos por establecimientos del Ministerio de Salud o clínicas privadas con las cuales tienen convenio?				

VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL						
Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
HERRAMIENTAS AL SERVICIO DEL NEGOCIO						
10	¿Los colaboradores del área operativa utilizan correctamente los equipos, tecnología y amenities (productos a disposición de los huéspedes) durante la realización de su labor?					
CREATIVIDAD DE SOLUCIONES						
11	¿Los colaboradores del área operativa demuestran la capacidad de resolución de problemas de manera autónoma en base a los procesos y criterios establecidos?					
12	¿Los colaboradores del área operativa son creativos en el momento de aportar soluciones a problemas que entorpece su tarea cotidiana?					
13	¿Los colaboradores del área operativa comunican a sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área?					
14	¿Los colaboradores del área operativa durante su desempeño actúan de acuerdo con los tiempos y procesos, frente a los cambios de su tarea cotidiana, evitando demoras y agravamiento de problemas?					

FLEXIBILIDAD					
15	¿Los colaboradores del área operativa se hacen cargo de tareas que no son usuales en la rutina de su trabajo y las desarrollan de manera óptima?				

TOLERANCIA A LA PRESIÓN					
16	¿Los colaboradores del área operativa mantienen su predisposición y actitud positiva en aquellas ocasiones estresantes en que se enfrentan límites muy estrictos de tiempo y alta exigencia en los resultados?				

METODOLOGÍA PARA LA CALIDAD					
17	¿Los colaboradores del área operativa utilizan estratégicamente los procedimientos de calidad propuestos por la empresa, asegurando eficiencia y alta calidad en su desempeño?				

EFICIENCIA					
18	¿Los trabajadores del área operativa cumplen con todas sus tareas encomendadas?				
19	¿Los colaboradores del área operativa demuestran gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran un gran desafío?				
20	¿Los colaboradores del área operativa no esperan que los supervisores o jefes inmediatos les fijen una meta para empezar con sus tareas cotidianas?				
21	¿Los colaboradores del área operativa son eficientes cuando existe mayor afluencia de huéspedes?				

Anexo 4: Validaciones de expertos



USMP
UNIVERSIDAD
SAN MARTÍN DE PORRES

FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y RECURSOS HUMANOS

Solicitó: Validación de juicio de experto.

Semestre: 2017 - I

Ciclo: IX

Turno: Noche.

Señor: **Lic. Fernando, Suarez Santa Cruz**

Nosotros, **Evelyn Dilma, Diaz Bances y Jordi Orlando, Vilchez Vallejos**

Alumnos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos

Escuela de Administración

Matriculados en la asignatura de Investigación Empresarial Aplicada I, sección 09N21

Ante usted, con el debido respeto nos presentamos y exponemos:

Que, teniendo que realizar el juicio de expertos al proyecto titulado: **“SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA DEL SECTOR HOTELERO DE LAS CATEGORÍAS TRES Y CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, PERÚ – 2017”**

Solicitó: Validar nuestros instrumentos a juicio de expertos, necesarios para la recolección de datos para la investigación de nuestro proyecto de tesis.

Alumnos autores del proyecto:

Apellidos y Nombres	Firma
DIAZ BANCES, Evelyn Dilma	
VILCHEZ VALLEJOS, Jordi Orlando	

Asesora del proyecto de tesis:

Apellidos y Nombres	Firma
VÁSQUEZ HUATAY, Kelly Cristina	

Por lo expuesto: solicito acceder a nuestra petición por considerarlo de justicia.

DOCUMENTOS QUE ADJUNTO:

1. Matriz de consistencia
2. Matriz de operacionalización de variables
3. Formato de validación de juicio de expertos

Pimentel, 10 de junio de 2017

12-06-17

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS
INSTRUCCIONES:

Para validar el Instrumento debe colocar en el casillero de los criterios: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, el número que según su evaluación corresponda de acuerdo a la rúbrica.

RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Criterios	Escala de valoración			
	1	2	3	4
1. SUFICIENCIA: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión o indicador son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.
2. CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
3. COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
4. RELEVANCIA: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión o indicador.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de: www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3_juicio_de_experto_27-36.pdf

Pimentel, 10 de junio de 2017

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 1
VARIABLE 1: SELECCIÓN DE PERSONAL

Nombre del Instrumento Motivo de Evaluación:	ENCUESTA					
Autores del Instrumento	DIAZ BANCES, Evelyn Dilma VILCHEZ VALLEJOS, Jordi Orlando					
Variable 1:	Variable Independiente					
Población:	El sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
D1: Selección Inicial						
I1: Formas de Solicitud	En la selección inicial ¿Realiza un proceso de filtro de la documentación de acuerdo con el perfil de puesto, de las solicitudes obtenidas de los candidatos al puesto?	4	4	4	4	
I2: Verificación de Antecedentes	En la selección inicial ¿Realiza la verificación de todos los antecedentes de los candidatos de acuerdo con el perfil del puesto?	4	4	4	4	
D2: Selección Sustantiva						
I1: Pruebas Escritas	En la selección sustantiva ¿En el proceso de selección de personal realiza pruebas escritas a los candidatos?	4	4	4	4	
	En la selección sustantiva ¿Considera en las pruebas escritas preguntas concernientes al conocimiento técnico que requiere el puesto vacante?	4	4	4	4	
	En la selección sustantiva ¿Considera en las pruebas escritas interrogantes que permitan identificar el nivel de dominio del candidato con respecto al conocimiento y habilidades intelectuales que requiere el puesto?	4	4	4	4	

I2: Pruebas de Simulación de Desempeño	Durante la selección sustantiva ¿Toma en cuenta los pasos y técnicas establecidos para la simulación del puesto requerido?	4	4	4	4
	Durante la selección sustantiva ¿El 50% de los candidatos filtrados superan los tiempos en el proceso de simulación o prueba?	4	4	4	4
I3: Entrevista	Durante la selección sustantiva ¿Realiza una entrevista preliminar con la finalidad de facilitar el proceso de selección en el siguiente nivel (selección contingente)?	4	4	4	4
D3: Selección Contingente					
I1: Examen Médico	En la selección contingente ¿Los exámenes que solicitan a los candidatos tienen que ser emitidos por establecimientos del Ministerio de Salud o clínicas privadas con las cuales tienen convenio?	4	4	4	4

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
Suárez Santa Cruz Fernando	
Fecha:	12-06-17

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 2
VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL

Nombre del Instrumento Motivo de Evaluación:	ENCUESTA					
Autores del Instrumento	DÍAZ BANCES, Evelyn Dilma VILCHEZ VALLEJOS, Jordi Orlando					
Variable 2:	Variable Dependiente					
Población:	El sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
D1: Conocimiento del Trabajo						
I1: Herramientas al Servicio del Negocio	¿Los colaboradores del área operativa utilizan correctamente los equipos, tecnología y amenities (productos a disposición de los huéspedes) durante la realización de su labor?	4	4	4	4	
D2: Iniciativa						
I1: Creatividad de Soluciones	¿Los colaboradores del área operativa demuestran la capacidad de resolución de problemas de manera autónoma en base a los procesos y criterios establecidos?	4	4	4	4	
	¿Los colaboradores del área operativa son creativos en el momento de aportar soluciones a problemas que entorpece su tarea cotidiana?	4	4	4	4	
	¿Los colaboradores del área operativa comunican a sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área?	4	4	4	4	
	¿Los colaboradores del área operativa durante su desempeño actúan de acuerdo con los tiempos y procesos, frente a los cambios de su tarea cotidiana, evitando demoras y agravamiento de problemas?	4	4	4	4	

D3: Aplicación					
I1: Flexibilidad	¿Los colaboradores del área operativa se hacen cargo de tareas que no son usuales en la rutina de su trabajo y las desarrollan de manera óptima?	4	4	4	4
I2: Tolerancia a la Presión	¿Los colaboradores del área operativa mantienen su predisposición y actitud positiva en aquellas ocasiones estresantes en que se enfrentan límites muy estrictos de tiempo y alta exigencia en los resultados?	4	4	4	4
D4: Calidad de Trabajo					
I1: Metodología para la Calidad	¿Los colaboradores del área operativa utilizan estratégicamente los procedimientos de la empresa, asegurando eficiencia y alta calidad?	4	4	4	4
D5: Volumen de Trabajo					
I1: Eficiencia	¿Los trabajadores del área operativa cumplen con todas sus tareas encomendadas?	4	4	4	4
	¿Los colaboradores del área operativa demuestran gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran un gran desafío?	4	4	4	4
	¿Los colaboradores del área operativa no esperan que los supervisores o jefes inmediatos les fijen una meta para empezar con sus tareas cotidianas?	4	4	4	4
	¿Los colaboradores del área operativa son eficientes cuando existe mayor afluencia de huéspedes?	4	4	4	4

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
Suárez Santa Cruz Fernando	
Fecha: 12-06-17	

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DE LA TESIS:	SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA DEL SECTOR HOTELERO DE LAS CATEGORÍAS TRES Y CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, PERÚ - 2017.
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	SOSTENIBILIDAD
AUTORES:	DIAZ BANCES, EVELYN DILMA – VILCHEZ VALLEJOS, JORDI ORLANDO

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General			
<p>VD: Desempeño Laboral. VI: Selección de Personal.</p> <p>¿Cómo influye la selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?</p>	<p>Determinar la influencia de la selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú – 2017.</p>	<p>La selección de personal influye en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>VD: Desempeño Laboral.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del Trabajo. 2. Iniciativa. 3. Aplicación. 4. Calidad de Trabajo. 5. Volumen de Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: No Experimental. • Nivel: Investigación Básica. • Tipo: Correlacional. • Diseño: Cuantitativa. • Unidad de Análisis: Gerentes y jefes inmediatos comandados por el departamento de recursos humanos del sector hotelero de la ciudad de Chiclayo - 2017.
			<p>VI: Selección de Personal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección Inicial. 2. Selección Sustantiva. 3. Selección Contingente. 	

Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variables	Indicadores	Medios de Certificación (Fuente / Técnica)
PE-1 VD: Conocimiento del Trabajo. VI: Selección de Personal. ¿Existe influencia entre la selección de personal y el conocimiento del trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?	Determinar la influencia de la selección de personal en el conocimiento del trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.	La selección de personal influye en el conocimiento del trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017	VD: Conocimiento del Trabajo.	1. Herramienta al Servicio del Negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta. • Validación de indicadores de la variable desempeño laboral.
			VI: Selección de Personal.	1. Selección Inicial. 2. Selección Sustantiva. 3. Selección Contingente.	
PE-2 VD: Iniciativa. VI: Selección de Personal. ¿Existe influencia entre la selección de personal y la iniciativa de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?	Determinar la influencia de la selección de personal en la iniciativa de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.	La selección de personal influye en la iniciativa de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.	VD: Iniciativa.	1. Creatividad de Soluciones.	
			VI: Selección de Personal.	1. Selección Inicial. 2. Selección Sustantiva. 3. Selección Contingente.	

<p>PE-3</p> <p>VD: Aplicación. VI: Selección de Personal.</p> <p>¿Existe influencia entre la selección de personal y la aplicación en el trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?</p>	<p>Determinar la influencia de la selección en la aplicación en el trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>La selección de personal influye en la aplicación en el trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>VD: Aplicación.</p>	<p>1. Flexibilidad. 2. Tolerancia a la Presión.</p>	
			<p>VI: Selección de Personal.</p>	<p>1. Selección Inicial. 2. Selección Sustantiva. 3. Selección Contingente.</p>	
<p>PE-4</p> <p>VD: Calidad de Trabajo. VI: Selección de Personal.</p> <p>¿Existe influencia entre la selección de personal y la calidad de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?</p>	<p>Determinar la influencia de la selección de personal en la calidad de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>La selección de personal influye en la calidad de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>VD: Calidad de Trabajo.</p>	<p>1. Metodología para la Calidad.</p>	
			<p>VI: Selección de Personal.</p>	<p>1. Selección Inicial. 2. Selección Sustantiva. 3. Selección Contingente.</p>	

PE-5 VD: Volumen de Trabajo. VI: Selección de Personal. ¿Existe influencia entre la selección de personal y el volumen de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?	Determinar la influencia entre la selección de personal y el volumen de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.	La selección de personal influye en el volumen de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.	VD: Volumen de Trabajo.	1. Eficiencia.	
			VI: Selección de Personal.	1. Selección Inicial. 2. Selección Sustantiva. 3. Selección Contingente.	



VALIDACIÓN DE INDICADORES DE LA VARIABLE “DESEMPEÑO LABORAL”

Mediante el presente formato se busca validar los indicadores de desempeño laboral a través del juicio de expertos relacionado con el trabajo de investigación titulado “SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA DEL SECTOR HOTELERO DE LAS CATEGORÍAS TRES Y CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, PERÚ - 2017”, para lo cual se solicita marque con un aspa (X) la alternativa que usted considere correcta de las preguntas presentadas a continuación. Se le agradece su colaboración.

DIMENSIONES	INDICADORES	SI	NO
Conocimiento del Trabajo: Conocimiento del colaborador sobre las herramientas al servicio del negocio.	Herramientas al Servicio del Negocio: Comprensión y utilización correcta de los equipos, tecnología y amenities por parte del colaborador.	X	
Iniciativa: Proposición del colaborador para resolver los problemas.	Creatividad de Soluciones: Capacidad de los colaboradores para resolver problemas de manera creativa y autónoma.	X	
Aplicación: Flexibilidad y tolerancia a la presión en su labor por parte de los colaboradores.	Flexibilidad: La realización de tareas que no son usuales a su rutina del colaborador.	X	
	Tolerancia a la Presión: Predisposición del colaborador en ocasiones estresantes y de alta exigencia en los resultados.	X	
Calidad de Trabajo: Relación del trabajo que realiza el colaborador con la metodología y procesos de la empresa.	Metodología para la Calidad: Eficiencia en la realización de los procedimientos y conocimiento de sus funciones por parte del colaborador	X	
Volumen de Trabajo: Cumplimiento de los objetivos de productividad propuesto por la empresa.	Eficiencia: Responsabilidad y esfuerzo del colaborador.	X	

Lic. Fernando Suarez Santa Cruz.



Solicitó: Validación de juicio de experto.

Semestre: 2017 - I

Ciclo: IX

Turno: Noche.

Señor: **Lic. Elvis, Serruto Perea**

Nosotros, **Evelyn Dilma, Diaz Bances y Jordi Orlando, Vilchez Vallejos**

Alumnos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos

Escuela de Administración

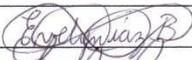
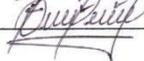
Matriculados en la asignatura de Investigación Empresarial Aplicada I, sección 09N21

Ante usted, con el debido respeto nos presentamos y exponemos:

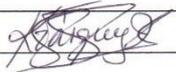
Que, teniendo que realizar el juicio de expertos al proyecto titulado: **“SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA DEL SECTOR HOTELERO DE LAS CATEGORÍAS TRES Y CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, PERÚ – 2017”**

Solicitó: Validar nuestros instrumentos a juicio de expertos, necesarios para la recolección de datos para la investigación de nuestro proyecto de tesis.

Alumnos autores del proyecto:

Apellidos y Nombres	Firma
DIAZ BANCES, Evelyn Dilma	
VILCHEZ VALLEJOS, Jordi Orlando	

Asesora del proyecto de tesis:

Apellidos y Nombres	Firma
VÁSQUEZ HUATAY, Kelly Cristina	

Por lo expuesto: solicito acceder a nuestra petición por considerarlo de justicia.

DOCUMENTOS QUE ADJUNTO:

1. Matriz de consistencia
2. Matriz de operacionalización de variables
3. Formato de validación de juicio de expertos

Pimentel, 10 de junio de 2017



13/06/2017

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS
INSTRUCCIONES:

Para validar el Instrumento debe colocar en el casillero de los criterios: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, el número que según su evaluación corresponda de acuerdo a la rúbrica.

RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Criterios	Escala de valoración			
	1	2	3	4
1. SUFICIENCIA: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión o indicador son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.
2. CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
3. COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
4. RELEVANCIA: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión o indicador.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de: www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3_juicio_de_experto_27-36.pdf

Pimentel, 10 de junio de 2017

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 1
VARIABLE 1: SELECCIÓN DE PERSONAL

Nombre del Instrumento Motivo de Evaluación:	ENCUESTA					
Autores del Instrumento	DIAZ BANCES, Evelyn Dilma VILCHEZ VALLEJOS, Jordi Orlando					
Variable 1:	Variable Independiente					
Población:	El sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
D1: Selección Inicial						
I1: Formas de Solicitud	En la selección inicial ¿Realiza un proceso de filtro de la documentación de acuerdo con el perfil de puesto, de las solicitudes obtenidas de los candidatos al puesto?	4	4	4	4	
I2: Verificación de Antecedentes	En la selección inicial ¿Realiza la verificación de todos los antecedentes de los candidatos de acuerdo con el perfil del puesto?	4	4	4	4	
D2: Selección Sustantiva						
I1: Pruebas Escritas	En la selección sustantiva ¿En el proceso de selección de personal realiza pruebas escritas a los candidatos?	4	4	4	4	
	En la selección sustantiva ¿Considera en las pruebas escritas preguntas concernientes al conocimiento técnico que requiere el puesto vacante?	4	4	4	4	
	En la selección sustantiva ¿Considera en las pruebas escritas interrogantes que permitan identificar el nivel de dominio del candidato con respecto al conocimiento y habilidades intelectuales que requiere el puesto?	4	4	4	4	

I2: Pruebas de Simulación de Desempeño	Durante la selección sustantiva ¿Toma en cuenta los pasos y técnicas establecidos para la simulación del puesto requerido?	4	4	4	4	
	Durante la selección sustantiva ¿El 50% de los candidatos filtrados superan los tiempos en el proceso de simulación o prueba?	4	4	4	4	
I3: Entrevista	Durante la selección sustantiva ¿Realiza una entrevista preliminar con la finalidad de facilitar el proceso de selección en el siguiente nivel (selección contingente)?	4	4	4	4	
D3: Selección Contingente						
I1: Examen Médico	En la selección contingente ¿Los exámenes que solicitan a los candidatos tienen que ser emitidos por establecimientos del Ministerio de Salud o clínicas privadas con las cuales tienen convenio?	4	4	4	4	

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
Serruto Perea, Elvis	
Fecha: 13/06/2017	

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

**TABLA N° 2
VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL**

Nombre del Instrumento Motivo de Evaluación:	ENCUESTA					
Autores del Instrumento	DÍAZ BANCES, Evelyn Dilma VILCHEZ VALLEJOS, Jordi Orlando					
Variable 2:	Variable Dependiente					
Población:	El sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
D1: Conocimiento del Trabajo						
I1: Herramientas al Servicio del Negocio	¿Los colaboradores del área operativa utilizan correctamente los equipos, tecnología y amenities (productos a disposición de los huéspedes) durante la realización de su labor?	4	4	4	4	
D2: Iniciativa						
I1: Creatividad de Soluciones	¿Los colaboradores del área operativa demuestran la capacidad de resolución de problemas de manera autónoma en base a los procesos y criterios establecidos?	4	4	4	4	
	¿Los colaboradores del área operativa son creativos en el momento de aportar soluciones a problemas que entorpece su tarea cotidiana?	4	4	4	4	
	¿Los colaboradores del área operativa comunican a sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área?	4	4	4	4	
	¿Los colaboradores del área operativa durante su desempeño actúan de acuerdo con los tiempos y procesos, frente a los cambios de su tarea cotidiana, evitando demoras y agravamiento de problemas?	4	4	4	4	

D3: Aplicación						
I1: Flexibilidad	¿Los colaboradores del área operativa se hacen cargo de tareas que no son usuales en la rutina de su trabajo y las desarrollan de manera óptima?	4	4	4	4	
I2: Tolerancia a la Presión	¿Los colaboradores del área operativa mantienen su predisposición y actitud positiva en aquellas ocasiones estresantes en que se enfrentan límites muy estrictos de tiempo y alta exigencia en los resultados?	4	4	4	4	
D4: Calidad de Trabajo						
I1: Metodología para la Calidad	¿Los colaboradores del área operativa utilizan estratégicamente los procedimientos de la empresa, asegurando eficiencia y alta calidad?	4	4	4	4	
D5: Volumen de Trabajo						
I1: Eficiencia	¿Los trabajadores del área operativa cumplen con todas sus tareas encomendadas?	4	4	4	4	
	¿Los colaboradores del área operativa demuestran gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran un gran desafío?	4	4	4	4	
	¿Los colaboradores del área operativa no esperan que los supervisores o jefes inmediatos les fijen una meta para empezar con sus tareas cotidianas?	4	4	4	4	
	¿Los colaboradores del área operativa son eficientes cuando existe mayor afluencia de huéspedes?	4	4	4	4	

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
Serruto Perea, Elvis	
Fecha:	
13 / 06 / 2017	

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DE LA TESIS:	SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA DEL SECTOR HOTELERO DE LAS CATEGORÍAS TRES Y CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, PERÚ - 2017.
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	SOSTENIBILIDAD
AUTORES:	DIAZ BANCES, EVELYN DILMA – VILCHEZ VALLEJOS, JORDI ORLANDO

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General			
<p>VD: Desempeño Laboral. VI: Selección de Personal.</p> <p>¿Cómo influye la selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?</p>	<p>Determinar la influencia de la selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú – 2017.</p>	<p>La selección de personal influye en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>VD: Desempeño Laboral.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del Trabajo. 2. Iniciativa. 3. Aplicación. 4. Calidad de Trabajo. 5. Volumen de Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: No Experimental. • Nivel: Investigación Básica. • Tipo: Correlacional. • Diseño: Cuantitativa. • Unidad de Análisis: Gerentes y jefes inmediatos comandados por el departamento de recursos humanos del sector hotelero de la ciudad de Chiclayo - 2017.
			<p>VI: Selección de Personal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección Inicial. 2. Selección Sustantiva. 3. Selección Contingente. 	

Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variables	Indicadores	Medios de Certificación (Fuente / Técnica)
PE-1 VD: Conocimiento del Trabajo. VI: Selección de Personal. ¿Existe influencia entre la selección de personal y el conocimiento del trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?	Determinar la influencia de la selección de personal en el conocimiento del trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.	La selección de personal influye en el conocimiento del trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017	VD: Conocimiento del Trabajo.	1. Herramienta al Servicio del Negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta. • Validación de indicadores de la variable desempeño laboral.
			VI: Selección de Personal.	1. Selección Inicial. 2. Selección Sustantiva. 3. Selección Contingente.	
PE-2 VD: Iniciativa. VI: Selección de Personal. ¿Existe influencia entre la selección de personal y la iniciativa de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?	Determinar la influencia de la selección de personal en la iniciativa de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.	La selección de personal influye en la iniciativa de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.	VD: Iniciativa.	1. Creatividad de Soluciones.	
			VI: Selección de Personal.	1. Selección Inicial. 2. Selección Sustantiva. 3. Selección Contingente.	

<p>PE-3</p> <p>VD: Aplicación. VI: Selección de Personal.</p> <p>¿Existe influencia entre la selección de personal y la aplicación en el trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?</p>	<p>Determinar la influencia de la selección en la aplicación en el trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>La selección de personal influye en la aplicación en el trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>VD: Aplicación.</p>	<p>1. Flexibilidad. 2. Tolerancia a la Presión.</p>	
			<p>VI: Selección de Personal.</p>	<p>1. Selección Inicial. 2. Selección Sustantiva. 3. Selección Contingente.</p>	
<p>PE-4</p> <p>VD: Calidad de Trabajo. VI: Selección de Personal.</p> <p>¿Existe influencia entre la selección de personal y la calidad de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?</p>	<p>Determinar la influencia de la selección de personal en la calidad de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>La selección de personal influye en la calidad de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>VD: Calidad de Trabajo.</p>	<p>1. Metodología para la Calidad.</p>	
			<p>VI: Selección de Personal.</p>	<p>1. Selección Inicial. 2. Selección Sustantiva. 3. Selección Contingente.</p>	

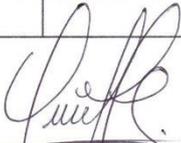
PE-5 VD: Volumen de Trabajo. VI: Selección de Personal. ¿Existe influencia entre la selección de personal y el volumen de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?	Determinar la influencia entre la selección de personal y el volumen de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.	La selección de personal influye en el volumen de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.	VD: Volumen de Trabajo.	1. Eficiencia.	
			VI: Selección de Personal.	1. Selección Inicial. 2. Selección Sustantiva. 3. Selección Contingente.	


13/06/2017

VALIDACIÓN DE INDICADORES DE LA VARIABLE “DESEMPEÑO LABORAL”

Mediante el presente formato se busca validar los indicadores de desempeño laboral a través del juicio de expertos relacionado con el trabajo de investigación titulado “SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA DEL SECTOR HOTELERO DE LAS CATEGORÍAS TRES Y CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, PERÚ - 2017”, para lo cual se solicita marque con un aspa (X) la alternativa que usted considere correcta de las preguntas presentadas a continuación. Se le agradece su colaboración.

DIMENSIONES	INDICADORES	SI	NO
Conocimiento del Trabajo: Conocimiento del colaborador sobre las herramientas al servicio del negocio.	Herramientas al Servicio del Negocio: Comprensión y utilización correcta de los equipos, tecnología y amenities por parte del colaborador.	X	
Iniciativa: Proposición del colaborador para resolver los problemas.	Creatividad de Soluciones: Capacidad de los colaboradores para resolver problemas de manera creativa y autónoma.	X	
Aplicación: Flexibilidad y tolerancia a la presión en su labor por parte de los colaboradores.	Flexibilidad: La realización de tareas que no son usuales a su rutina del colaborador	X	
	Tolerancia a la Presión: Predisposición del colaborador en ocasiones estresantes y de alta exigencia en los resultados.	X	
Calidad de Trabajo: Relación del trabajo que realiza el colaborador con la metodología y procesos de la empresa.	Metodología para la Calidad: Eficiencia en la realización de los procedimientos y conocimiento de sus funciones por parte del colaborador	X	
Volumen de Trabajo: Cumplimiento de los objetivos de productividad propuesto por la empresa.	Eficiencia: Responsabilidad y esfuerzo del colaborador.	X	


 Mg. Elis Serruto Perez.



FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y RECURSOS HUMANOS

Solicitado: Validación de juicio de experto.

Semestre: 2017 - I

Ciclo: IX

Turno: Noche.

Señor: **Lic. Alejandro César, Miano Montero**

Nosotros, **Evelyn Dilma, Diaz Bances y Jordi Orlando, Vilchez Vallejos**

Alumnos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos

Escuela de Administración

Matriculados en la asignatura de Investigación Empresarial Aplicada I, sección 09N21

Ante usted, con el debido respeto nos presentamos y exponemos:

Que, teniendo que realizar el juicio de expertos al proyecto titulado: **“SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA DEL SECTOR HOTELERO DE LAS CATEGORÍAS TRES Y CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, PERÚ – 2017”**

Solicitado: Validar nuestros instrumentos a juicio de expertos, necesarios para la recolección de datos para la investigación de nuestro proyecto de tesis.

Alumnos autores del proyecto:

Apellidos y Nombres	Firma
DIAZ BANCES, Evelyn Dilma	
VILCHEZ VALLEJOS, Jordi Orlando	

Asesora del proyecto de tesis:

Apellidos y Nombres	Firma
VÁSQUEZ HUATAY, Kelly Cristina	

Por lo expuesto: solicito acceder a nuestra petición por considerarlo de justicia.

DOCUMENTOS QUE ADJUNTO:

1. Matriz de consistencia
2. Matriz de operacionalización de variables
3. Formato de validación de juicio de expertos

Pimentel, 10 de junio de 2017

13/06/17

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS
INSTRUCCIONES:

Para validar el Instrumento debe colocar en el casillero de los criterios: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, el número que según su evaluación corresponda de acuerdo a la rúbrica.

RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Criterios	Escala de valoración			
	1	2	3	4
1. SUFICIENCIA: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión o indicador son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.
2. CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
3. COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
4. RELEVANCIA: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión o indicador.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de: www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3_juicio_de_experto_27-36.pdf

Pimentel, 10 de junio de 2017

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 1
VARIABLE 1: SELECCIÓN DE PERSONAL

Nombre del Instrumento Motivo de Evaluación:	ENCUESTA					
Autores del Instrumento	DIAZ BANCES, Evelyn Dilma VILCHEZ VALLEJOS, Jordi Orlando					
Variable 1:	Variable Independiente					
Población:	El sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
D1: Selección Inicial						
I1: Formas de Solicitud	En la selección inicial ¿Realiza un proceso de filtro de la documentación de acuerdo con el perfil de puesto, de las solicitudes obtenidas de los candidatos al puesto?	4	4	4	4	
I2: Verificación de Antecedentes	En la selección inicial ¿Realiza la verificación de todos los antecedentes de los candidatos de acuerdo con el perfil del puesto?	4	4	4	4	
D2: Selección Sustantiva						
I1: Pruebas Escritas	En la selección sustantiva ¿En el proceso de selección de personal realiza pruebas escritas a los candidatos?	4	4	4	4	
	En la selección sustantiva ¿Considera en las pruebas escritas preguntas concernientes al conocimiento técnico que requiere el puesto vacante?	4	4	4	4	
	En la selección sustantiva ¿Considera en las pruebas escritas interrogantes que permitan identificar el nivel de dominio del candidato con respecto al conocimiento y habilidades intelectuales que requiere el puesto?	4	4	4	4	

I2: Pruebas de Simulación de Desempeño	Durante la selección sustantiva ¿Toma en cuenta los pasos y técnicas establecidos para la simulación del puesto requerido?	4	4	4	4
	Durante la selección sustantiva ¿El 50% de los candidatos filtrados superan los tiempos en el proceso de simulación o prueba?	4	4	4	4
I3: Entrevista	Durante la selección sustantiva ¿Realiza una entrevista preliminar con la finalidad de facilitar el proceso de selección en el siguiente nivel (selección contingente)?	4	4	4	4
D3: Selección Contingente					
I1: Examen Médico	En la selección contingente ¿Los exámenes que solicitan a los candidatos tienen que ser emitidos por establecimientos del Ministerio de Salud o clínicas privadas con las cuales tienen convenio?	4	4	4	4

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
Piano Montero Alejandro César	
Fecha: 13/06/17	

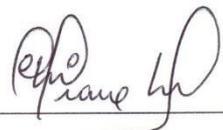
FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 2
VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL

Nombre del Instrumento Motivo de Evaluación:	ENCUESTA					
Autores del Instrumento	DIAZ BANCES, Evelyn Dilma VILCHEZ VALLEJOS, Jordi Orlando					
Variable 2:	Variable Dependiente					
Población:	El sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
D1: Conocimiento del Trabajo						
I1: Herramientas al Servicio del Negocio	¿Los colaboradores del área operativa utilizan correctamente los equipos, tecnología y amenities (productos a disposición de los huéspedes) durante la realización de su labor?	4	4	4	4	
D2: Iniciativa						
I1: Creatividad de Soluciones	¿Los colaboradores del área operativa demuestran la capacidad de resolución de problemas de manera autónoma en base a los procesos y criterios establecidos?	4	4	4	4	
	¿Los colaboradores del área operativa son creativos en el momento de aportar soluciones a problemas que entorpece su tarea cotidiana?	4	4	4	4	
	¿Los colaboradores del área operativa comunican a sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área?	4	4	4	4	
	¿Los colaboradores del área operativa durante su desempeño actúan de acuerdo con los tiempos y procesos, frente a los cambios de su tarea cotidiana, evitando demoras y agravamiento de problemas?	4	4	4	4	

D3: Aplicación					
I1: Flexibilidad	¿Los colaboradores del área operativa se hacen cargo de tareas que no son usuales en la rutina de su trabajo y las desarrollan de manera óptima?	4	4	4	4
I2: Tolerancia a la Presión	¿Los colaboradores del área operativa mantienen su predisposición y actitud positiva en aquellas ocasiones estresantes en que se enfrentan límites muy estrictos de tiempo y alta exigencia en los resultados?	4	4	4	4
D4: Calidad de Trabajo					
I1: Metodología para la Calidad	¿Los colaboradores del área operativa utilizan estratégicamente los procedimientos de la empresa, asegurando eficiencia y alta calidad?	4	4	4	4
D5: Volumen de Trabajo					
I1: Eficiencia	¿Los trabajadores del área operativa cumplen con todas sus tareas encomendadas?	4	4	4	4
	¿Los colaboradores del área operativa demuestran gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran un gran desafío?	4	4	4	4
	¿Los colaboradores del área operativa no esperan que los supervisores o jefes inmediatos les fijen una meta para empezar con sus tareas cotidianas?	4	4	4	4
	¿Los colaboradores del área operativa son eficientes cuando existe mayor afluencia de huéspedes?	4	4	4	4

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
Miano Montero Alejandro César	
Fecha: 13/06/17	

MATRIZ DE CONSISTENCIA

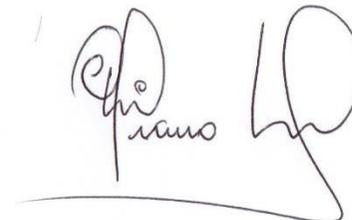
TÍTULO DE LA TESIS:	SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA DEL SECTOR HOTELERO DE LAS CATEGORÍAS TRES Y CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, PERÚ - 2017.
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	SOSTENIBILIDAD
AUTORES:	DIAZ BANCES, EVELYN DILMA – VILCHEZ VALLEJOS, JORDI ORLANDO

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General			
<p>VD: Desempeño Laboral. VI: Selección de Personal.</p> <p>¿Cómo influye la selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?</p>	<p>Determinar la influencia de la selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú – 2017.</p>	<p>La selección de personal influye en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>VD: Desempeño Laboral.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del Trabajo. 2. Iniciativa. 3. Aplicación. 4. Calidad de Trabajo. 5. Volumen de Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: No Experimental. • Nivel: Investigación Básica. • Tipo: Correlacional. • Diseño: Cuantitativa. • Unidad de Análisis: Gerentes y jefes inmediatos comandados por el departamento de recursos humanos del sector hotelero de la ciudad de Chiclayo - 2017.
			<p>VI: Selección de Personal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección Inicial. 2. Selección Sustantiva. 3. Selección Contingente. 	

Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variables	Indicadores	Medios de Certificación (Fuente / Técnica)
PE-1 VD: Conocimiento del Trabajo. VI: Selección de Personal. ¿Existe influencia entre la selección de personal y el conocimiento del trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?	Determinar la influencia de la selección de personal en el conocimiento del trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.	La selección de personal influye en el conocimiento del trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017	VD: Conocimiento del Trabajo.	1. Herramienta al Servicio del Negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta. • Validación de indicadores de la variable desempeño laboral.
			VI: Selección de Personal.	1. Selección Inicial. 2. Selección Sustantiva. 3. Selección Contingente.	
PE-2 VD: Iniciativa. VI: Selección de Personal. ¿Existe influencia entre la selección de personal y la iniciativa de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?	Determinar la influencia de la selección de personal en la iniciativa de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.	La selección de personal influye en la iniciativa de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.	VD: Iniciativa.	1. Creatividad de Soluciones.	
			VI: Selección de Personal.	1. Selección Inicial. 2. Selección Sustantiva. 3. Selección Contingente.	

<p>PE-3</p> <p>VD: Aplicación. VI: Selección de Personal.</p> <p>¿Existe influencia entre la selección de personal y la aplicación en el trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?</p>	<p>Determinar la influencia de la selección en la aplicación en el trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>La selección de personal influye en la aplicación en el trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>VD: Aplicación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidad. 2. Tolerancia a la Presión. 	
			<p>VI: Selección de Personal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección Inicial. 2. Selección Sustantiva. 3. Selección Contingente. 	
<p>PE-4</p> <p>VD: Calidad de Trabajo. VI: Selección de Personal.</p> <p>¿Existe influencia entre la selección de personal y la calidad de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?</p>	<p>Determinar la influencia de la selección de personal en la calidad de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>La selección de personal influye en la calidad de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>VD: Calidad de Trabajo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metodología para la Calidad. 	
			<p>VI: Selección de Personal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección Inicial. 2. Selección Sustantiva. 3. Selección Contingente. 	

<p>PE-5</p> <p>VD: Volumen de Trabajo. VI: Selección de Personal.</p> <p>¿Existe influencia entre la selección de personal y el volumen de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017?</p>	<p>Determinar la influencia entre la selección de personal y el volumen de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>La selección de personal influye en el volumen de trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.</p>	<p>VD: Volumen de Trabajo.</p>	<p>1. Eficiencia.</p>	
			<p>VI: Selección de Personal.</p>	<p>1. Selección Inicial. 2. Selección Sustantiva. 3. Selección Contingente.</p>	

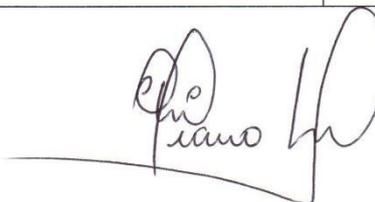


A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Francisco' followed by a stylized flourish.

VALIDACIÓN DE INDICADORES DE LA VARIABLE “DESEMPEÑO LABORAL”

Mediante el presente formato se busca validar los indicadores de desempeño laboral a través del juicio de expertos relacionado con el trabajo de investigación titulado “SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA DEL SECTOR HOTELERO DE LAS CATEGORÍAS TRES Y CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, PERÚ - 2017”, para lo cual se solicita marque con un aspa (X) la alternativa que usted considere correcta de las preguntas presentadas a continuación. Se le agradece su colaboración.

DIMENSIONES	INDICADORES	SI	NO
Conocimiento del Trabajo: Conocimiento del colaborador sobre las herramientas al servicio del negocio.	Herramientas al Servicio del Negocio: Comprensión y utilización correcta de los equipos, tecnología y amenities por parte del colaborador.	X	
Iniciativa: Proposición del colaborador para resolver los problemas.	Creatividad de Soluciones: Capacidad de los colaboradores para resolver problemas de manera creativa y autónoma.	X	
Aplicación: Flexibilidad y tolerancia a la presión en su labor por parte de los colaboradores.	Flexibilidad: La realización de tareas que no son usuales a su rutina del colaborador.	X	
	Tolerancia a la Presión: Predisposición del colaborador en ocasiones estresantes y de alta exigencia en los resultados.	X	
Calidad de Trabajo: Relación del trabajo que realiza el colaborador con la metodología y procesos de la empresa.	Metodología para la Calidad: Eficiencia en la realización de los procedimientos y conocimiento de sus funciones por parte del colaborador.	X	
Volumen de Trabajo: Cumplimiento de los objetivos de productividad propuesto por la empresa.	Eficiencia: Responsabilidad y esfuerzo del colaborador.	X	



Anexo 5: Carta de aprobación para realizar el trabajo de campo



USMP
UNIVERSIDAD
SAN MARTÍN DE PORRES

FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y RECURSOS HUMANOS

CARTA DE APROBACIÓN PARA REALIZAR EL TRABAJO DE CAMPO

El profesor/asesor **Mg. KELLY CRISTINA VASQUEZ HUATAY** de la asignatura Investigación Empresarial Aplicada I, ha procedido a la revisión / lectura del Proyecto de Investigación titulado:

LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CHICLAYO PARA EL AÑO 2017

Presentado por: **EVELYN DILMA DIAZ BANCES** con código **2014157232** y **JORDI ORLANDO VILCHEZ VALLEJOS** con código **2013502770**.

Aprueba que el proyecto de investigación antes referido se encuentra **APTO** para realizar el trabajo de campo, debido a que cumple los requisitos exigidos por la norma interna vigente la cual señala entre ellos que, el instrumento fue validado por criterio de jueces o expertos o el instrumento fue validado por criterios normativos o de certificación.

Pimentel, 18 de agosto del 2017

Docente de la Asignatura IEA-I



Anexo 6: Carta de Ahora Lambayeque



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

CARGO

“Año del Buen Servicio al Ciudadano”

Chiclayo, 18 de mayo de 2017

CARTA N° 032-2017-FCCAA y RRHH/USMP

MBA Ricardo Castrejón Espino
Presidente de AHORA Lambayeque
AHORA Lambayeque

Ciudad.-

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted con la finalidad de hacerle llegar mis cordiales saludos y a la vez, solicitar respaldo institucional para que los estudiantes de la **Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos** visiten a sus socios de los siguientes hoteles: Casa Andina Select Chiclayo, Sunec, Win Meir, Los Portales, Costa del Sol y Descanso del Inca; con la finalidad de que brinden las facilidades para realizar una encuesta y entrevista para el desarrollo de un trabajo de investigación, la misma que será coordinada con los alumnos de acuerdo a su disposición al teléfono: 966292042.

Alumnos:

Nº	ALUMNO	DNI
1	DIAZ BANCES, Evelyn Dilma	47289931
2	VILCHEZ VALLEJOS, Jordi Orlando	71689930

Esperando contar con su apoyo, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,


Lic. Alejandro C. Sotano Montero
FAC. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
COORDINADOR ACADÉMICO

AHORA LAMBAYEQUE
18 MAY 2017
HORA: 10:03 am
RECIBIDO: 



"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

Chiclayo, 25 de agosto de 2017

ESTIMADO ASOCIADO

Ciudad.-

De nuestra especial consideración:

Tenemos a bien dirigirnos a usted para expresarle el cordial saludo a nombre de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines de Lambayeque - AHORA LAMBAYEQUE, que me honro dirigir.

A través de la presente, hacemos propicia la oportunidad para hacer de su conocimiento que los alumnos **EVELYN DILMA DIAZ BANCES** y **JORDI ORLANDO VILCHEZ VALLEJOS**, estudiantes de la Universidad San Martín de Porras de la Carrera Profesional de Administración están realizando su Tesis de Investigación "**LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CHICLAYO PARA EL AÑO 2017**".

Por tal motivo nos dirigimos a usted y a la prestigiosa empresa que dignamente representa a fin de solicitar su valioso apoyo y colaboración en desarrollar una encuesta que será aplicada por los alumnos en mención, la información recopilada se mantendrá en discreción solo para uso exclusivo Profesional Académico.

En tal sentido, a la espera de su activa y gentil participación, agradecemos anticipadamente.

Atentamente,

ASOCIACIÓN DE HOTELES
RESTAURANTES Y AFINES
AHORA LAMBAYEQUE

Lic. Katia Gamarra Leguía
GERENTE



Av. Leoncio Prado N° 740 (4to piso) - Chiclayo / Telef. 205504

Ahoralambayeque@gmail.com

www.ahoralambayeque.org.pe



RELACIÓN DE HOTELES TRES Y CUATRO ESTRELAS – CHICLAYO

Hoteles de categoría cuatro estrellas

FOLD.	NOMBRE COMERCIAL	RAZÓN SOCIAL	P.VIA	VÍA	NÚMERO	DISTRITO
1	Costo del Sol	Costa del Sol S.A.	Av.	José Balta	339	Chiclayo
2	Gran Hotel Chiclayo By Casa Andina	Nessus Hoteles Perú S.A.	Av.	Federico Villareal	115	Chiclayo
3	Sunec	Empresa de Servicios SUNECA E.I.R.L.	Ca.	Manuel María Izaga	472	Chiclayo
4	Win Meier	Corporación Hotelera San Andrés S.A.C.	Av.	Francisco Bolognesi	756	Chiclayo



Hoteles de categoría tres estrellas

FOLD.	NOMBRE COMERCIAL	RAZÓN SOCIAL	PVIA	VIA	NÚMERO	DISTRITO
1	América	América S.A.C.	Av.	Luis Gonzales	943	Chiclayo
2	Aristi	Aristi Hotel y Turismo S.A.C.	Ca.	Esq. Francisco Cabrera y Grau	102	Chiclayo
3	Aura	Aura Hotel S.A.C.	Ca.	Siete de Enero	364	Chiclayo
4	Casa de la Luna	Hotel Casa de la Luna S.A.C.	Ca.	José Bernardo Alcedo (Urb. Patazca)	250	Chiclayo
5	Casa de Turistas	Hilda Figueroa Diaz	Ca.	Siete de Enero Sur (Urb. San Eduardo)	229	Chiclayo
6	Central	Negocios Marcia Andrea S.A.C	Ca.	San José	976	Chiclayo
7	Costa Norte	Danny Incio Zapata	Ca.	Alfonso Ugarte	765	Chiclayo
8	Descanso del Inca	Hotel Descanso del Inca S.A.C.	Ca.	Manuel María Izaga	836	Chiclayo
9	El Sol	Hotel El Sol E.I.R.L.	Jr.	Elias Aguirre	119	Chiclayo
10	Eras	Turismo y Servicios Integrales S.R.L.	Ca.	Vicente de la Vega	843 – 851	Chiclayo
11	Gran Sipán	Hotel Gran Sipán E.I.R.L.	Av.	Luis Gonzales	1185	Chiclayo
12	Inti Hotel	Emp. Turística del Norte S.A.	Av.	Luis Gonzales	622	Chiclayo
13	Kalu	William Javier Castro Espino	Av.	Pedro Ruiz	1038	Chiclayo
14	Las Musas	Inversiones Hoteleras SGF S.A.C.	Av.	Los Faiques (Urb. Santa Victoria)	101	Chiclayo
15	Los Portales	Los Portales S. A	Av.	Saenz Peña	396	Chiclayo
16	Lucky Star	Lucky Star E.I.R.L.	Av.	Sesquicentenario (Urb. Santa Victoria)	777	Chiclayo
17	Marwid	Hotel Marwid E.I.R.L.	Ca.	Los Algarrobos (Urb. Santa. Victoria)	115	Chiclayo
18	Mochiks	Inversiones Trilama S.A.C.	Ca.	Tacna	615	Chiclayo
19	Mr. Delta Hotel	Hotel San Luis E.I.R.L.	Ca.	Manuel Pardo (Urb. San Luis)	648	Chiclayo
20	Paraiso	Hotel Paraiso S.A.C.	Av.	Pedro Ruiz	1064	Chiclayo
21	Plazza	Geoturismo & Compañias S.A.C.	Ca.	Vicente de la Vega	843	Chiclayo
22	Rizzo	Rizzo Hotel S.A.C.	Ca.	San José	554	Chiclayo
23	Santa Rosa	Hotel Santa Rosa S.A.C.	Av.	Luis Gonzales	927	Chiclayo
24	El Embajador	Inversiones ROPACI E.I.R.L.	Ca.	Siete de Enero	1368	Chiclayo
25	Valle del Sol Hand	Viajero Niyu S.A.C.	Av.	Luis Gonzales	1135 – 1137	Chiclayo
26	Villa Rita	Representaciones Arcadio S.A.C.	Ca.	Lora y Cordero	825	Chiclayo
27	Gloria Plaza Hotel	Gloria Plaza Hotel & Casino S.A.C	Av.	Miguel Grau	397	Chiclayo
28	Hotel Casa Blanca	Turismo y Negocios Cumbre S.A.C	Ca.	Manuel Arteaga (Urb. Los Parques)	403	Chiclayo
29	Romero's Hotel	Romero's Hoteles S.A.C	Ca.	7 de enero	1560	Chiclayo



Anexo 7: Procesamiento de información en el SPSS versión 24

INGRESOS DE DATOS CON DIMENSIONES.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	P1	N Numérico	8	0	Formas de Soli...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
2	P2	N Numérico	8	0	Verificación de ...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
3	P3	N Numérico	8	0	Pruebas Escrit...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
4	P4	N Numérico	8	0	Pruebas Escrit...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
5	P5	N Numérico	8	0	Pruebas Escrit...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
6	P6	N Numérico	8	0	Pruebas de Si...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
7	P7	N Numérico	8	0	Pruebas de Si...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
8	P8	N Numérico	8	0	Entrevista	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
9	P9	N Numérico	8	0	Examen Médico	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
10	P10	N Numérico	8	0	Herramientas al...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
11	P11	N Numérico	8	0	Creatividad de ...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
12	P12	N Numérico	8	0	Creatividad de ...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
13	P13	N Numérico	8	0	Creatividad de ...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
14	P14	N Numérico	8	0	Creatividad de ...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
15	P15	N Numérico	9	0	Flexibilidad	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
16	P16	N Numérico	8	0	Tolerancia a la ...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
17	P17	N Numérico	8	0	Metodología pa...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
18	P18	N Numérico	8	0	Eficiencia 1	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
19	P19	N Numérico	8	0	Eficiencia 2	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
20	P20	N Numérico	8	0	Eficiencia 3	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
21	P21	N Numérico	8	0	Eficiencia 4	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
22	CONOCIMI...	N Numérico	8	2	Conocimiento d...	{1,00, Muy ...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
23	INICIATIVA	N Numérico	8	2		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
24	APLICACIÓN	N Numérico	8	2		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
25	CAUDADO	N Numérico	8	2	CAUDADO DE T...	{1,00, Muy ...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

Anexo 8: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 01

Tabla 12. *Formas de solicitud*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	6,67%	6,67%	6,67%
La mayoría de las veces no	2	6,67%	6,67%	13,34%
Algunas veces sí, algunas veces no	2	6,67%	6,67%	20,01%
La mayoría de las veces sí	5	16,67%	16,67%	36,68%
Siempre	19	63,33%	63,33%	100,00%
Total	30	100,00%	100,00%	

Elaboración propia

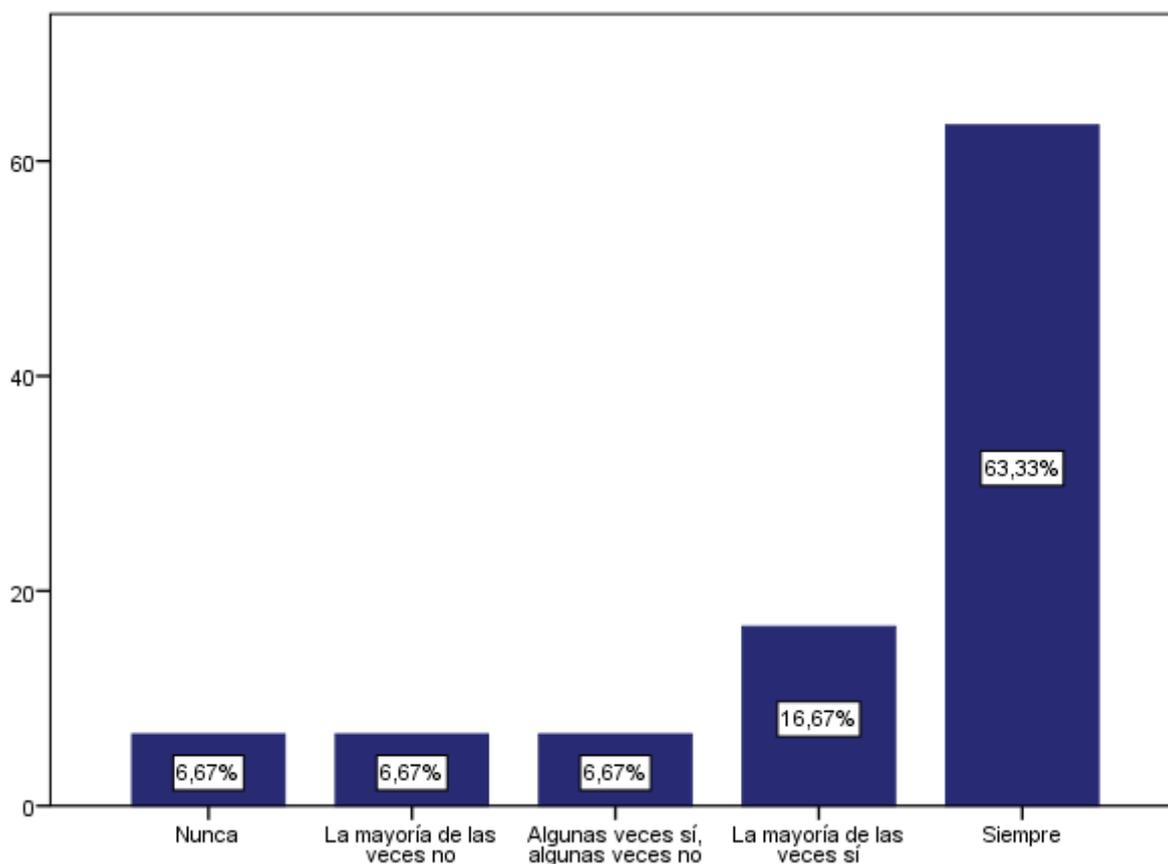


Figura 3. *Formas de solicitud*
Elaboración propia

Anexo 9: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 02

Tabla 13. Verificación de antecedentes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	6,67%	6,67%	6,67%
La mayoría de las veces no	3	10,00%	10,00%	16,67%
Algunas veces sí, algunas veces no	2	6,67%	6,67%	23,34%
La mayoría de las veces sí	8	26,67%	26,67%	50,01%
Siempre	15	50,00%	50,00%	100,00%
Total	30	100,00%	100,00%	

Elaboración propia

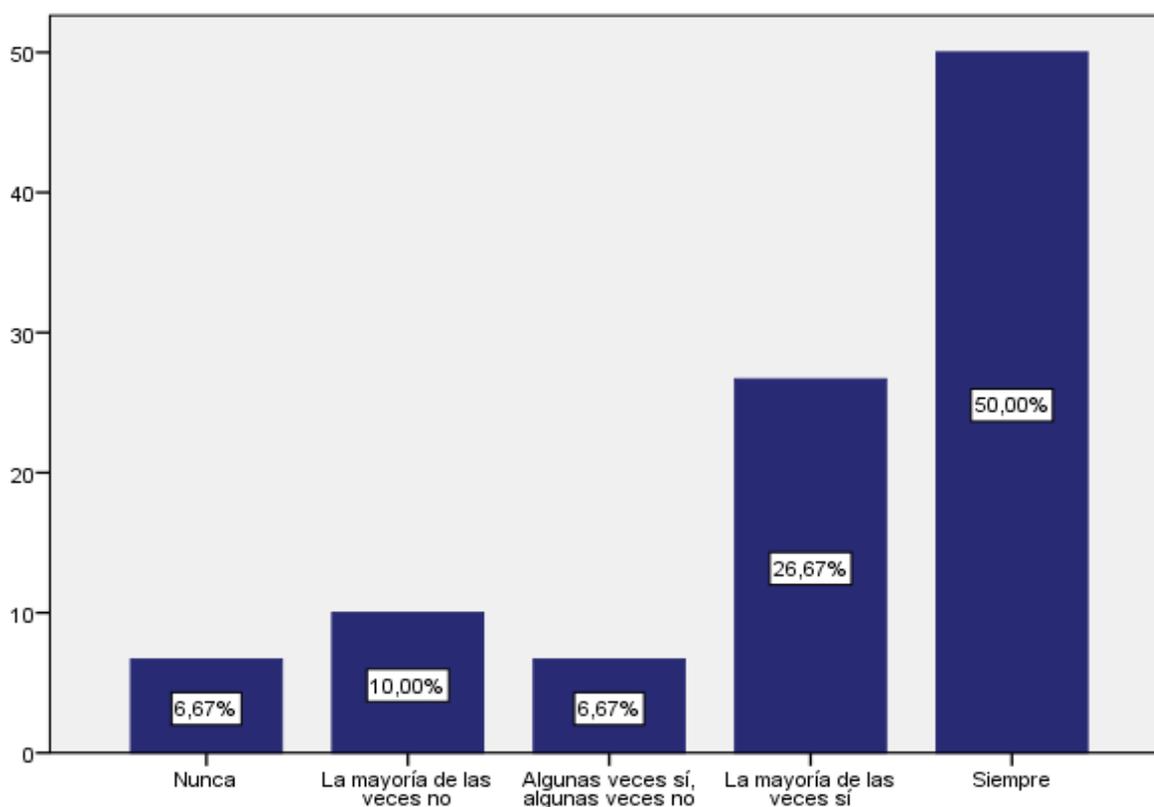


Figura 4. Verificación de antecedentes
Elaboración propia

Anexo 10: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 03

Tabla 14. Pruebas escritas 1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	20,00%	20,00%	20,00%
La mayoría de las veces no	1	3,33%	3,33%	23,33%
Algunas veces sí, algunas veces no	7	23,33%	23,33%	46,66%
La mayoría de las veces sí	7	23,33%	23,33%	69,99%
Siempre	9	30,00%	30,00%	100,00%
Total	30	100,00%	100,00%	

Elaboración propia

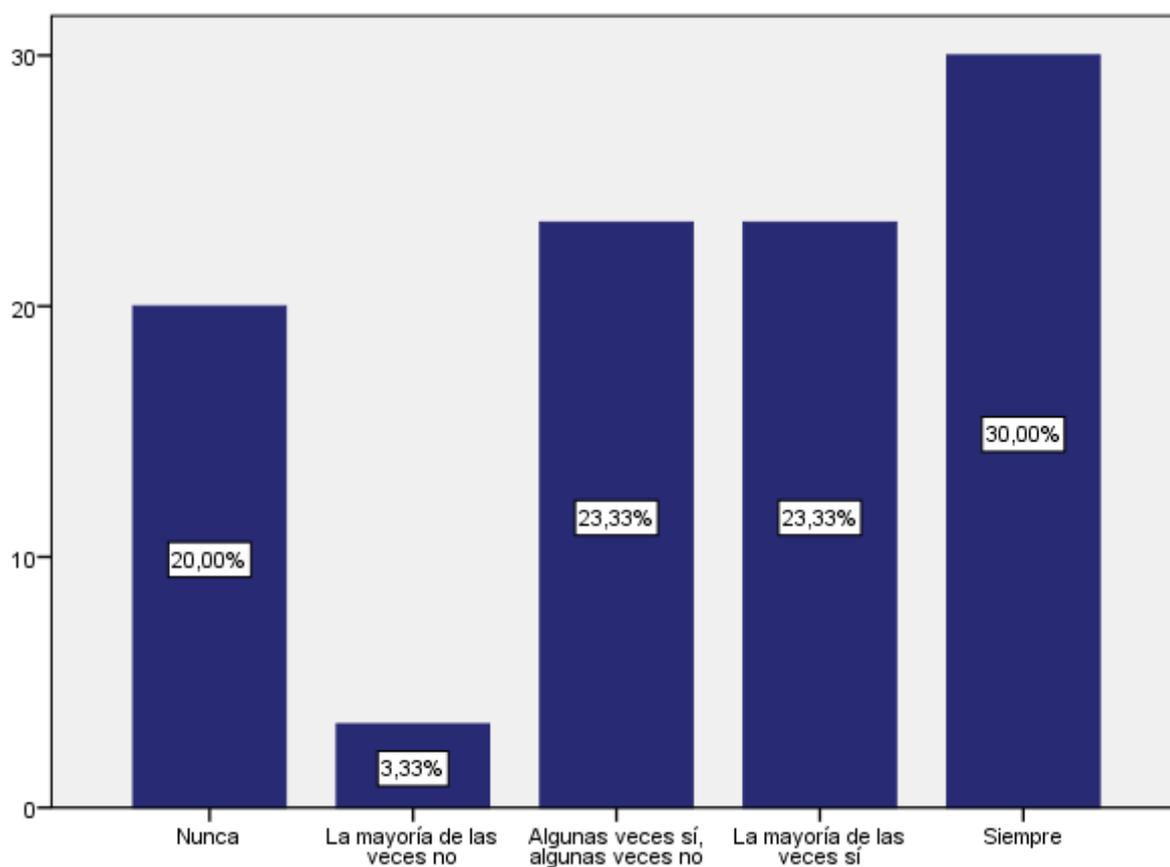


Figura 5. Pruebas escritas 1
Elaboración propia

Anexo 11: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 04

Tabla 15. Pruebas escritas 2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	20,00%	20,00%	20,00%
Algunas veces sí, algunas veces no	6	20,00%	20,00%	40,00%
La mayoría de las veces sí	6	20,00%	20,00%	60,00%
Siempre	12	40,00%	40,00%	100,00%
Total	30	100,00%	100,00%	

Elaboración propia

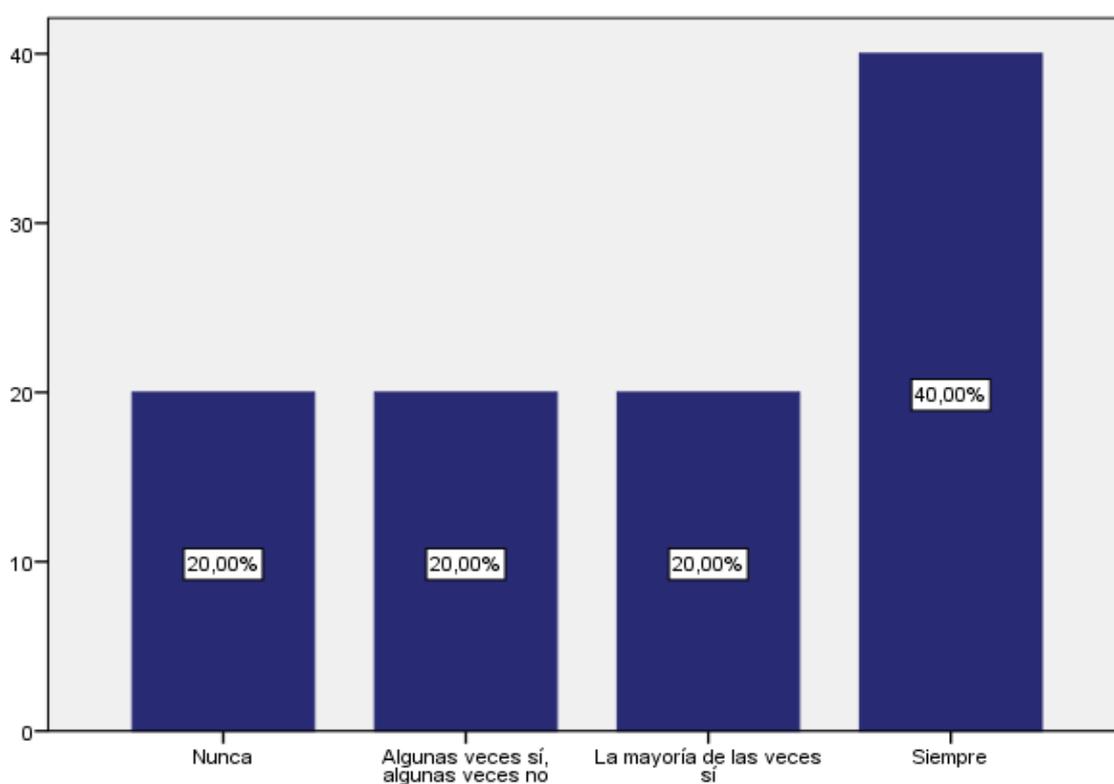


Figura 6. Pruebas escritas 2
Elaboración propia

Anexo 12: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 05

Tabla 16. Pruebas escritas 3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	20,00%	20,00%	20,00%
La mayoría de las veces no	4	13,33%	13,33%	33,33%
Algunas veces sí, algunas veces no	8	26,67%	26,67%	60,00%
La mayoría de las veces sí	8	26,67%	26,67%	86,67%
Siempre	4	13,33%	13,33%	100,00%
Total	30	100,00%	100,00%	

Elaboración propia

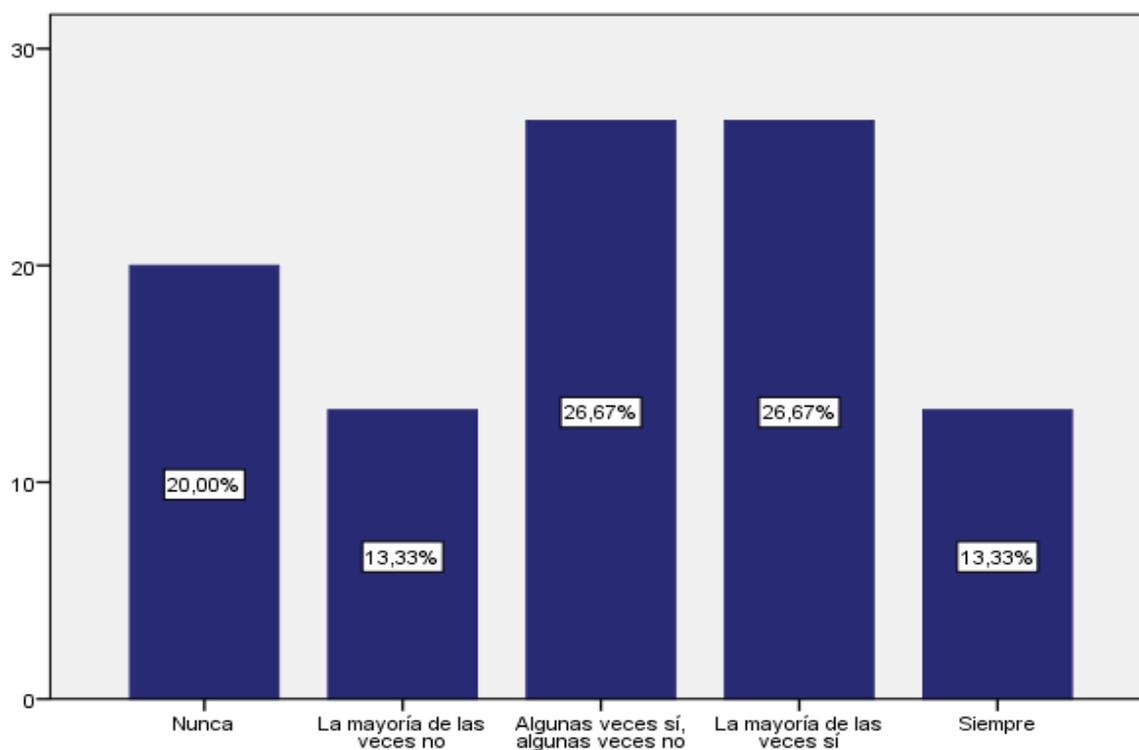


Figura 7. Pruebas escritas 3
Elaboración propia

Anexo 13: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 06

Tabla 17. Pruebas de simulación de desempeño 1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,33%	3,33%	3,33%
La mayoría de las veces no	2	6,67%	6,67%	10,00%
Algunas veces sí, algunas veces no	3	10,00%	10,00%	20,00%
La mayoría de las veces sí	10	33,33%	33,33%	53,33%
Siempre	14	46,67%	46,67%	100,00%
Total	30	100,00%	100,00%	

Elaboración propia

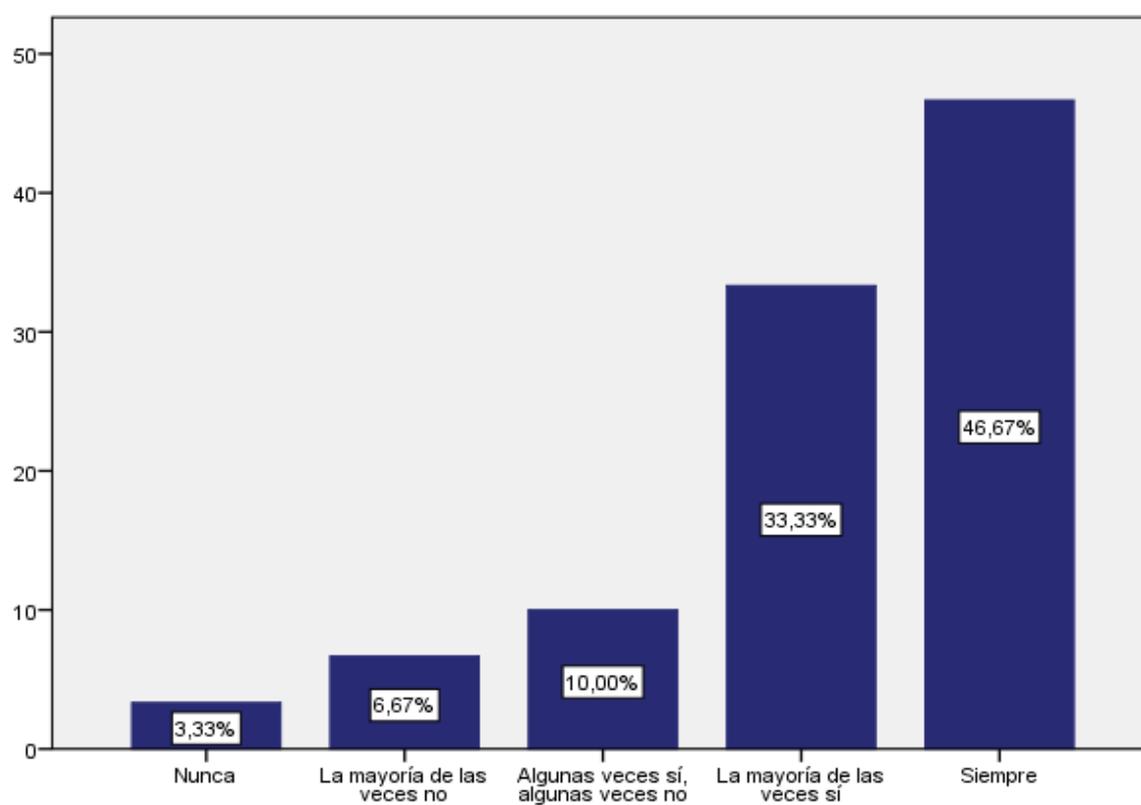


Figura 8. Pruebas de simulación de desempeño 1
Elaboración propia

Anexo 14: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 07

Tabla 18. Pruebas de simulación de desempeño 2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	6,67%	6,67%	6,67%
La mayoría de veces no	4	13,33%	13,33%	20,00%
Algunas veces sí, algunas veces no	5	16,67%	16,67%	36,67%
La mayoría de las veces sí	15	50,00%	50,00%	86,67%
Siempre	4	13,33%	13,33%	100,00%
Total	30	100,00%	100,00%	

Elaboración propia

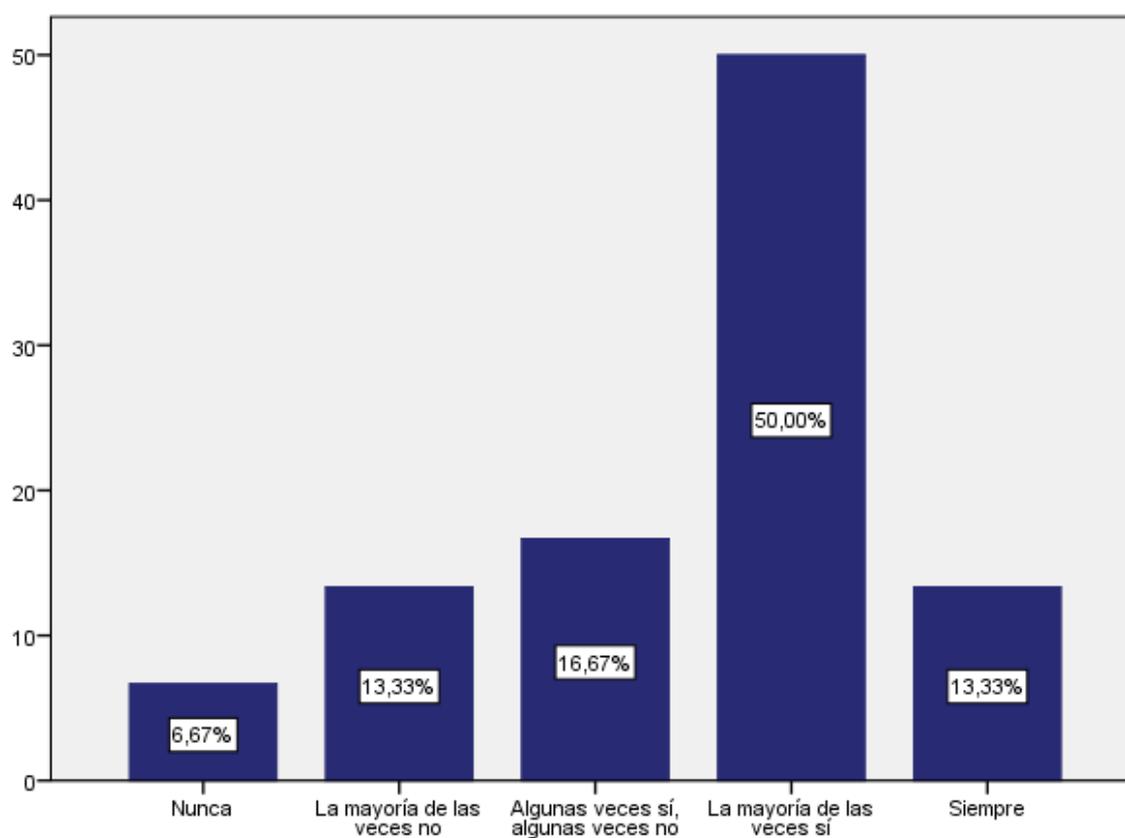


Figura 9. Pruebas de simulación de desempeño 2
Elaboración propia

Anexo 15: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 08

Tabla 19. Entrevista

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La mayoría de las veces no	2	6,67%	6,67%	6,67%
Algunas veces sí, algunas veces no	1	3,33%	3,33%	10,00%
La mayoría de las veces sí	6	20,00%	20,00%	30,00%
Siempre	21	70,00%	70,00%	100,00%
Total	30	100,00%	100,00%	

Elaboración propia

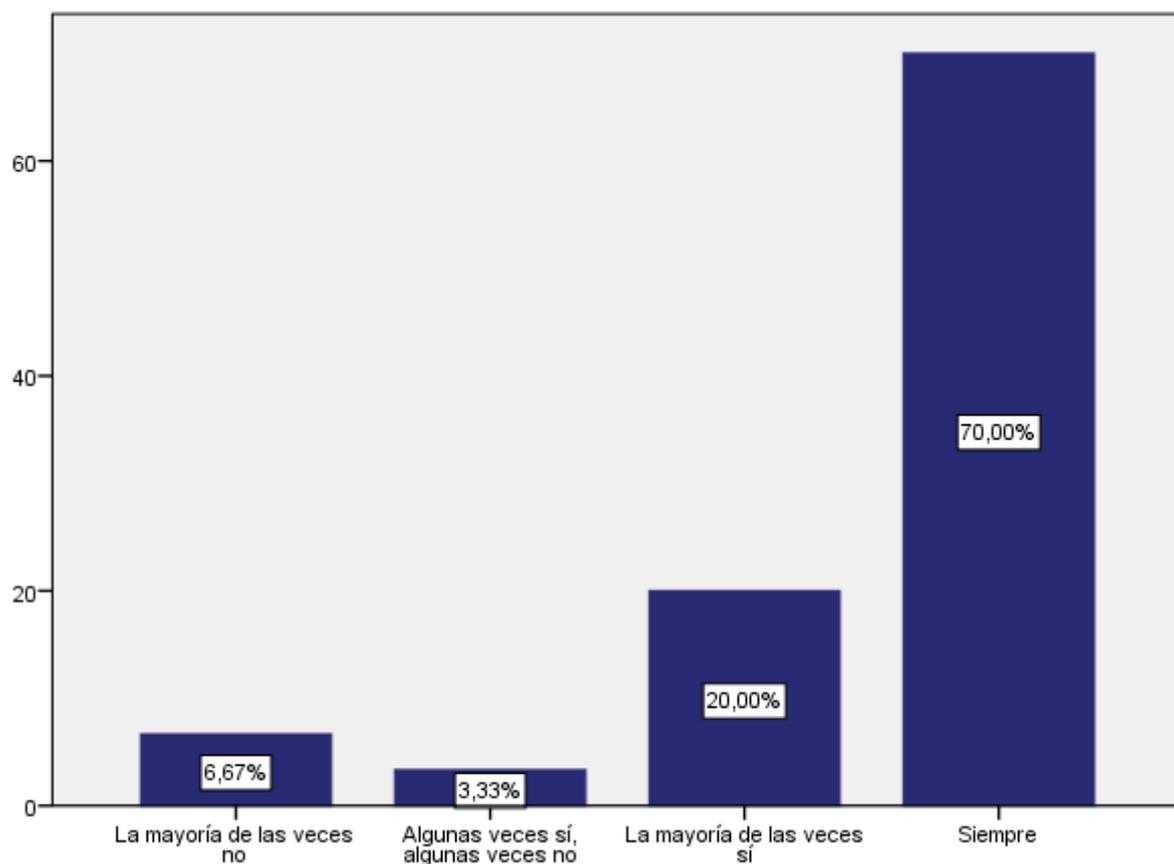


Figura 10. Entrevista
Elaboración propia

Anexo 16: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 09

Tabla 20. Examen médico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	13	43,33%	43,33%	43,33%
La mayoría de las veces no	5	16,67%	16,67%	60,00%
Algunas veces sí, algunas veces no	4	13,33%	13,33%	73,33%
La mayoría de las veces sí	5	16,67%	16,67%	90,00%
Siempre	3	10,00%	10,00%	100,00%
Total	30	100,00%	100,00%	

Elaboración propia

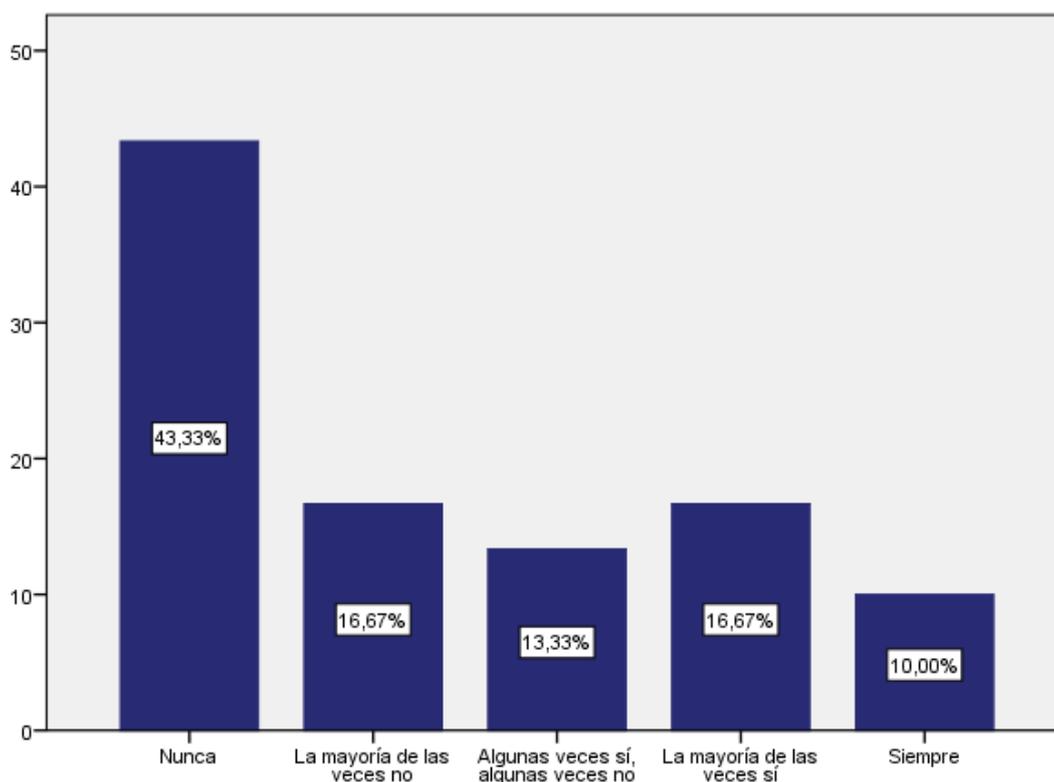


Figura 11. Examen médico
Elaboración propia

Anexo 17: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 10

Tabla 21. Herramientas al servicio del negocio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces sí, algunas veces no	3	10,00%	10,00%	10,00%
La mayoría de las veces sí	8	26,67%	26,67%	36,67%
Siempre	19	63,33%	63,33%	100,00%
Total	30	100,00%	100,00%	

Elaboración propia

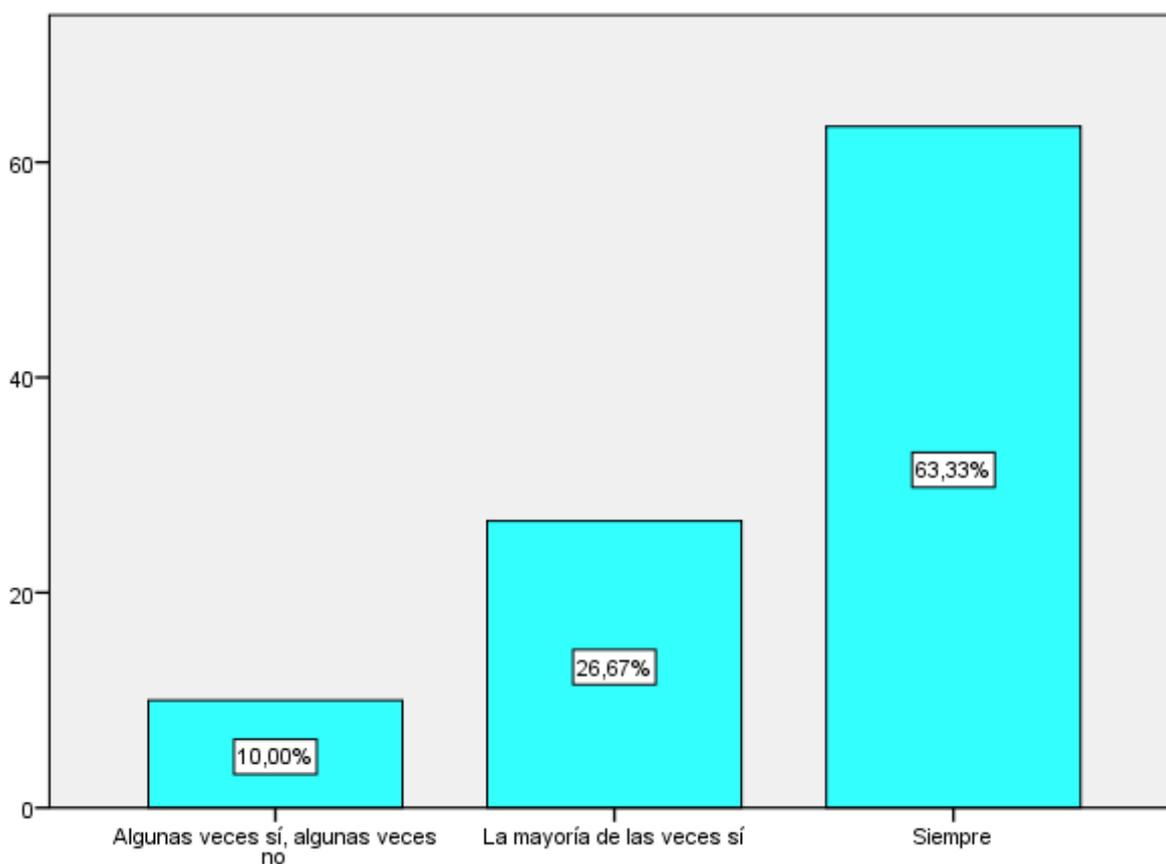


Figura 12. Herramientas al servicio del negocio
Elaboración propia

Anexo 18: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 11

Tabla 22. *Creatividad de soluciones 1*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La mayoría de las veces no	3	10,00%	10,00%	10,00%
Algunas veces sí, algunas veces no	4	13,33%	13,33%	23,33%
La mayoría de las veces sí	16	53,33%	53,33%	76,66%
Siempre	7	23,33%	23,33%	100,00%
Total	30	100,00%	100,00%	

Elaboración propia

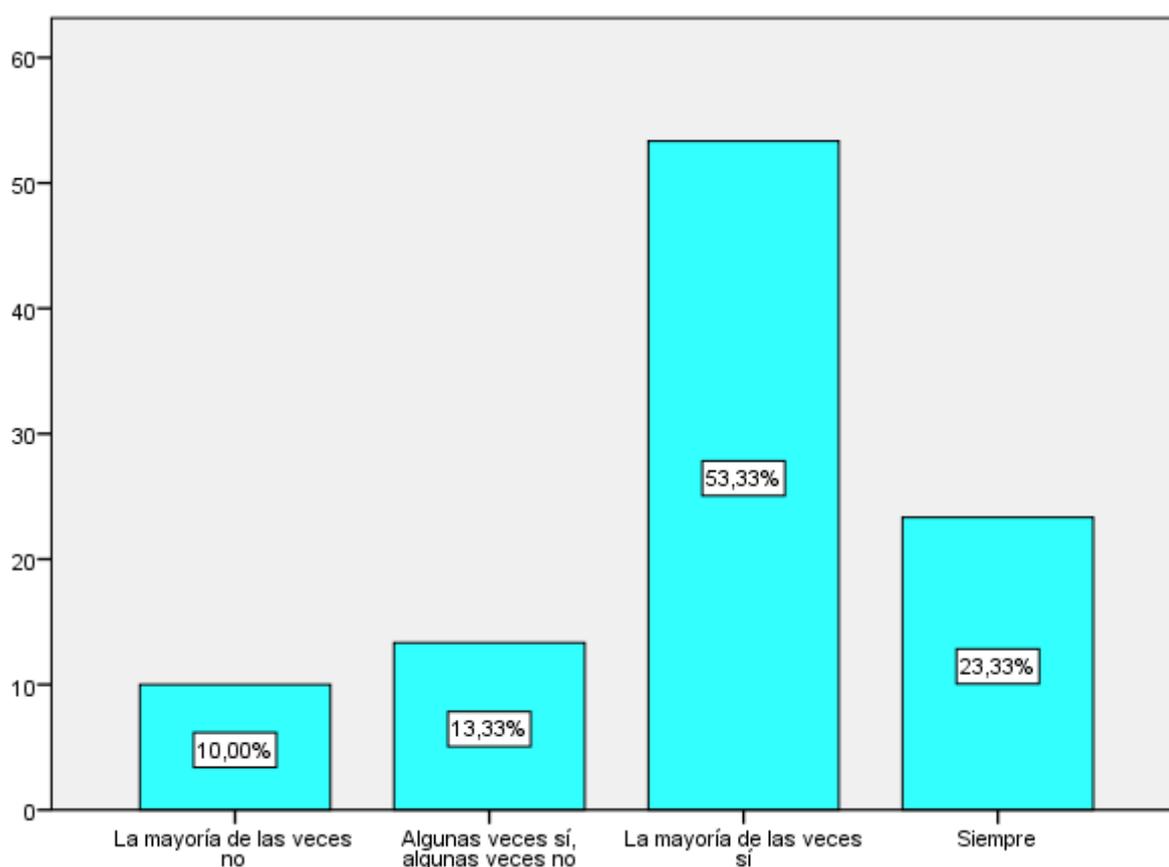


Figura 13. *Creatividad de soluciones 1*
Elaboración propia

Anexo 19: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 12

Tabla 23. *Creatividad de soluciones 2*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La mayoría de las veces no	2	6,67%	6,67%	6,67%
Algunas veces sí, algunas veces no	6	20,00%	20,00%	26,67%
La mayoría de las veces sí	12	40,00%	40,00%	66,67%
Siempre	10	33,33%	33,33%	100,00%
Total	30	100,00%	100,00%	

Elaboración propia

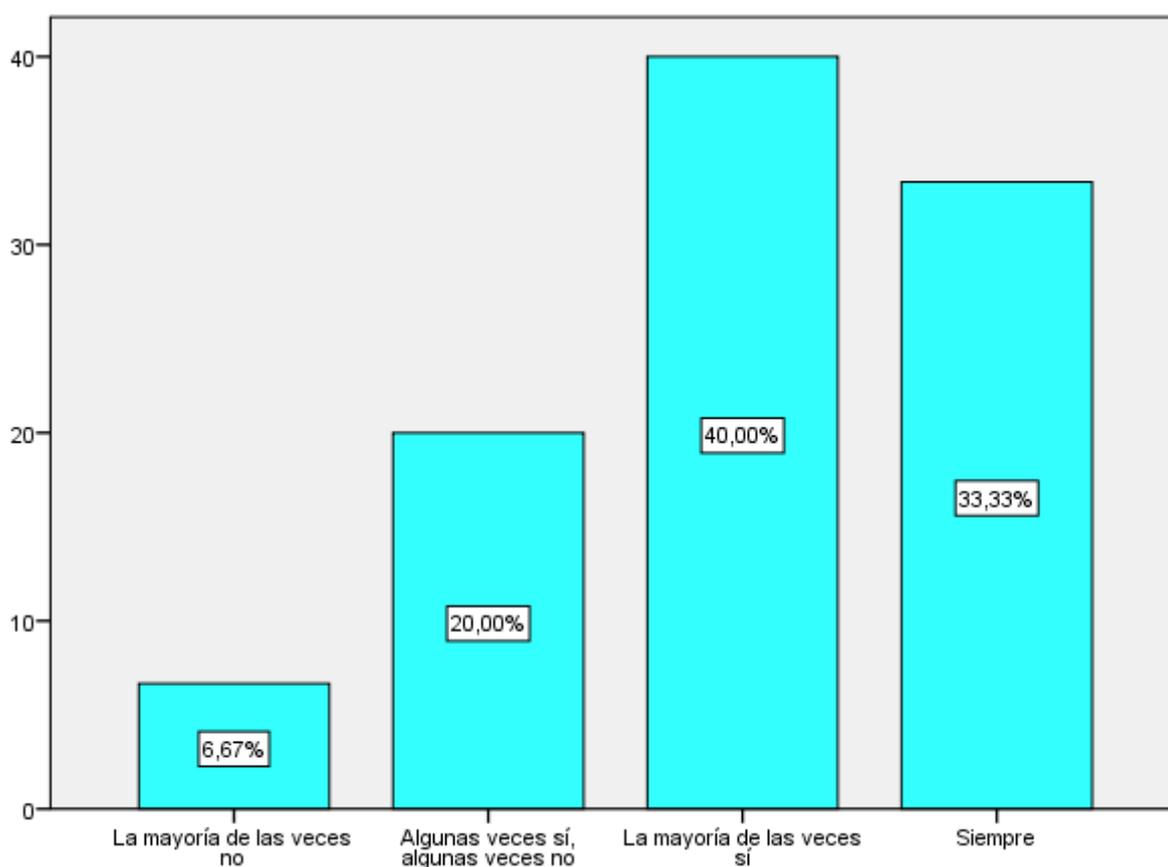


Figura 14. *Creatividad de soluciones 2*
Elaboración propia

Anexo 20: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 13

Tabla 24. *Creatividad de soluciones 3*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,33%	3,33%	3,33%
La mayoría de las veces no	1	3,33%	3,33%	6,66%
Algunas veces sí, algunas veces no	4	13,33%	13,33%	19,99%
La mayoría de las veces sí	12	40,00%	40,00%	59,99%
Siempre	12	40,00%	40,00%	100,00%
Total	30	100,00%	100,00%	

Elaboración propia

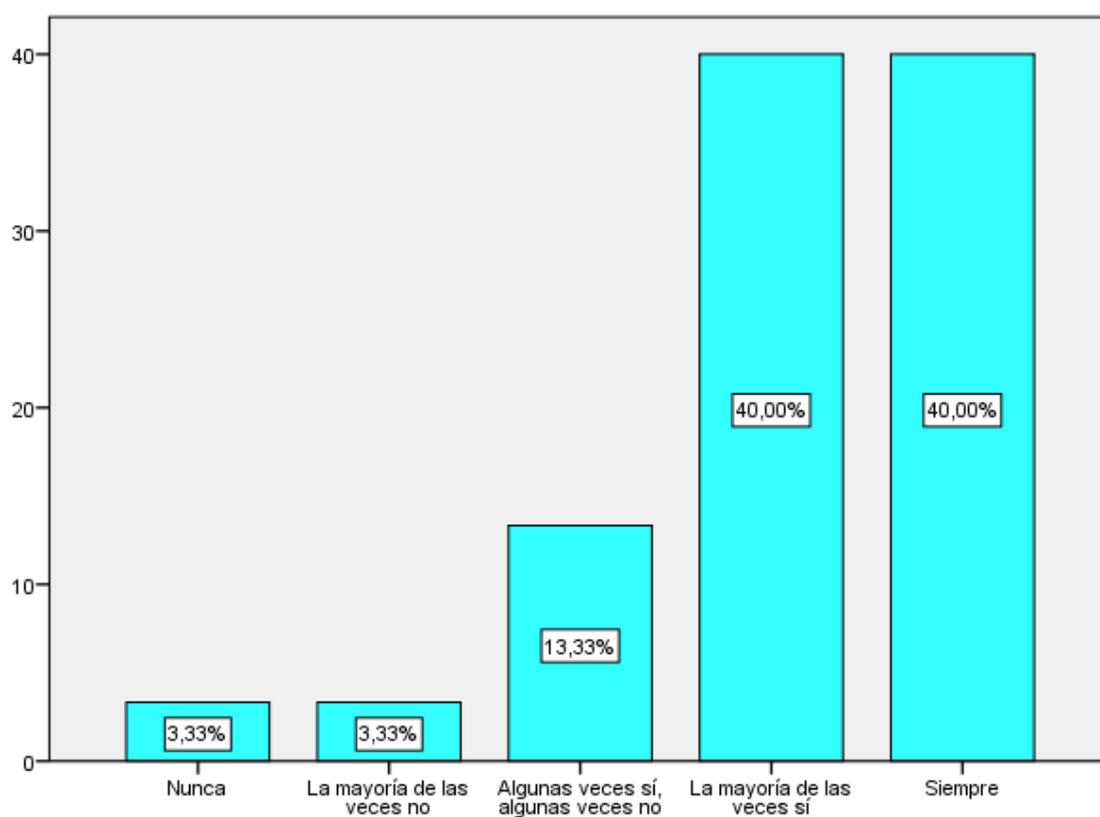


Figura 15. *Creatividad de soluciones 3*

Elaboración propia

Anexo 21: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 14

Tabla 25. *Creatividad de soluciones 4*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	6,67%	6,67%	6,67%
La mayoría de las veces no	1	3,33%	3,33%	10,00%
Algunas veces sí, algunas veces no	5	16,67%	16,67%	26,67%
La mayoría de las veces sí	14	46,67%	46,67%	73,34%
Siempre	8	26,67%	26,67%	100,00%
Total	30	100,00%	100,00%	

Elaboración propia

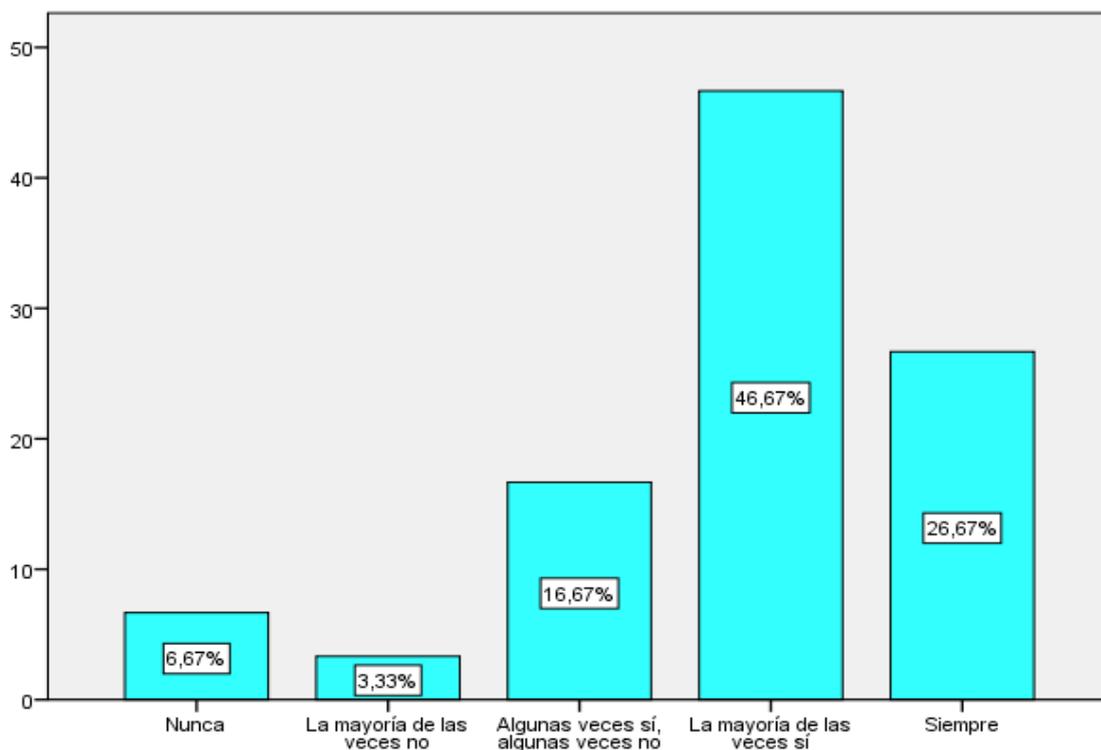


Figura 16. *Creatividad de soluciones 4*
Elaboración propia

Anexo 22: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 15

Tabla 26. Flexibilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	10,00%	10,00%	10,00%
La mayoría de las veces no	1	3,33%	3,33%	13,33%
Algunas veces sí, algunas veces no	9	30,00%	30,00%	43,33%
La mayoría de las veces sí	10	33,33%	33,33%	76,66%
Siempre	7	23,33%	23,33%	100,00%
Total	30	100,00%	100,00%	

Elaboración propia

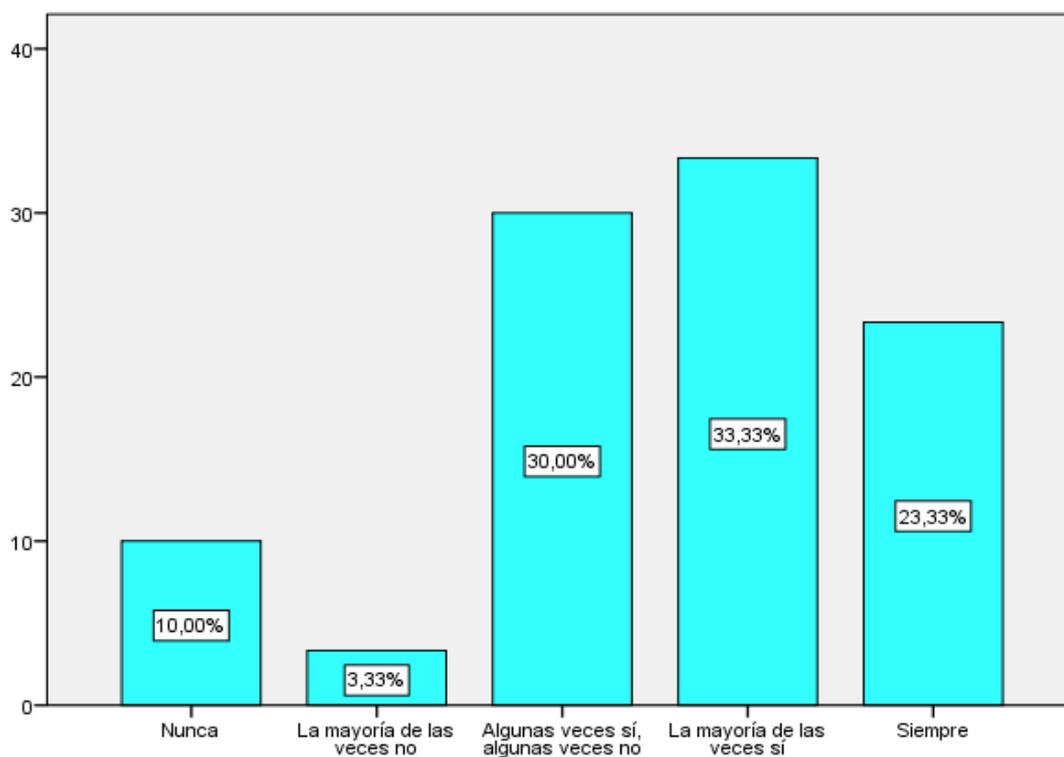


Figura 17. Flexibilidad
Elaboración propia

Anexo 23: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 16

Tabla 27. Tolerancia a la presión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La mayoría de las veces no	1	3,33%	3,33%	3,33%
Algunas veces sí, algunas veces no	4	13,33%	13,33%	16,66%
La mayoría de las veces sí	15	50,00%	50,00%	66,66%
Siempre	10	33,33%	33,33%	100,00%
Total	30	100,00%	100,00%	

Elaboración propia

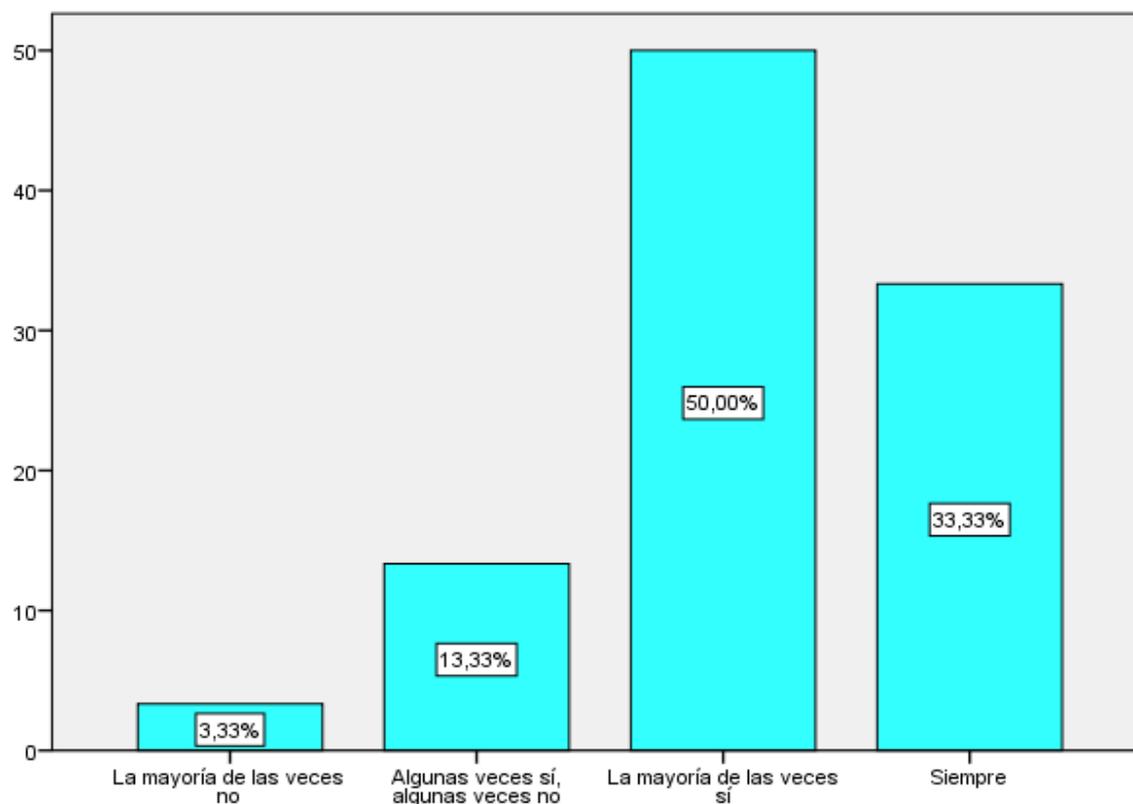


Figura 18. Tolerancia a la presión
Elaboración propia

Anexo 24: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 17

Tabla 28. Metodología para la calidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La mayoría de las veces no	1	3,33%	3,33%	3,33%
Algunas veces sí, algunas veces no	2	6,67%	6,67%	10,00%
La mayoría de las veces sí	14	46,67%	46,67%	56,67%
Siempre	13	43,33%	43,33%	100,00%
Total	30	100,00%	100,00%	

Elaboración propia

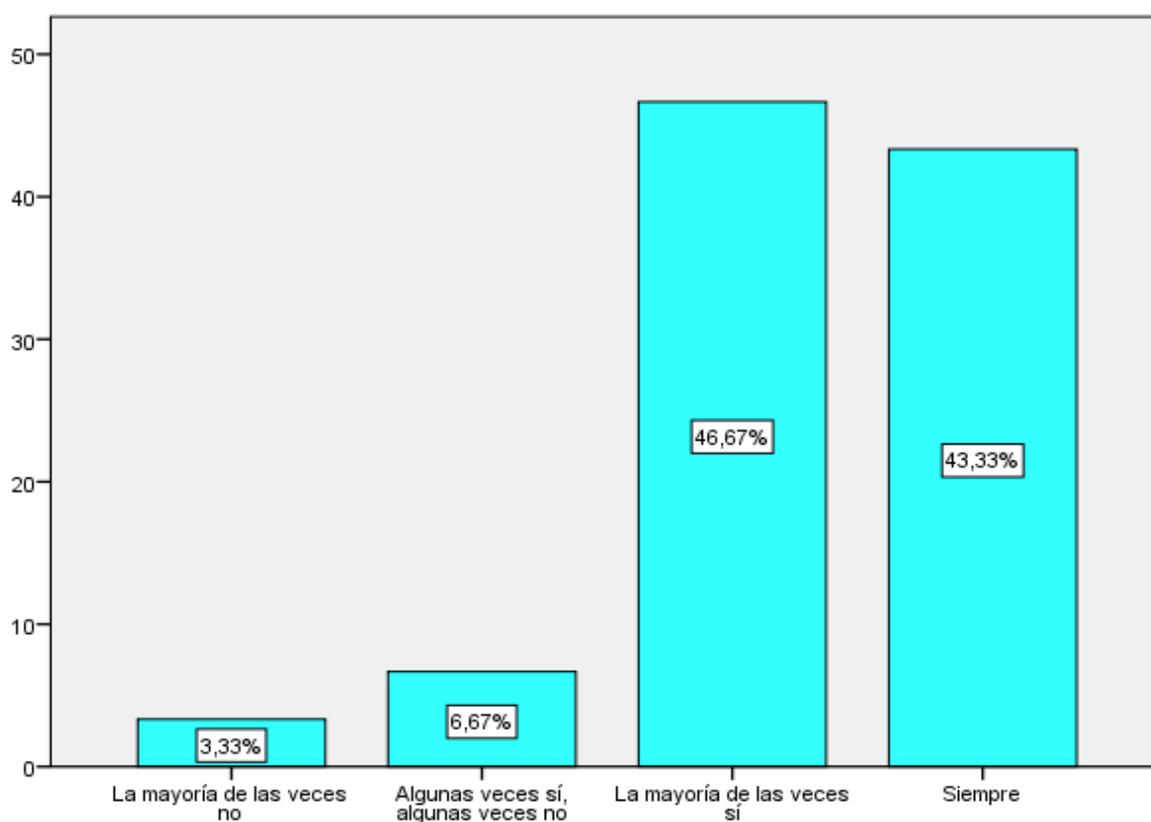


Figura 19. Metodología para la calidad
Elaboración propia

Anexo 25: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 18

Tabla 29. Eficiencia 1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces sí, algunas veces no	1	3,33%	3,33%	3,33%
La mayoría de las veces sí	12	40,00%	40,00%	43,33%
Siempre	17	56,67%	56,67%	100,00%
Total	30	100,00%	100,00%	

Elaboración propia

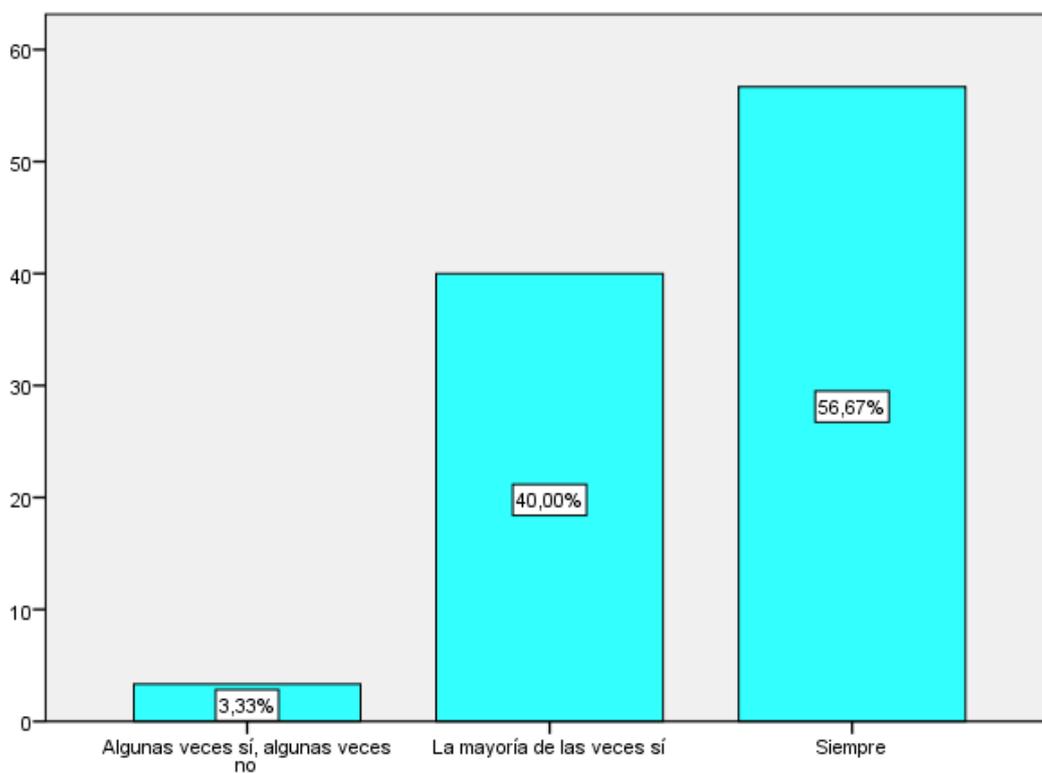


Figura 20. Eficiencia 1
Elaboración propia

Anexo 26: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 19

Tabla 30. Eficiencia 2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,33%	3,33%	3,33%
Algunas veces sí, algunas veces no	1	3,33%	3,33%	6,66%
La mayoría de las veces sí	13	43,33%	43,33%	49,99%
Siempre	15	50,00%	50,00%	100,00%
Total	30	100,00%	100,00%	

Elaboración propia

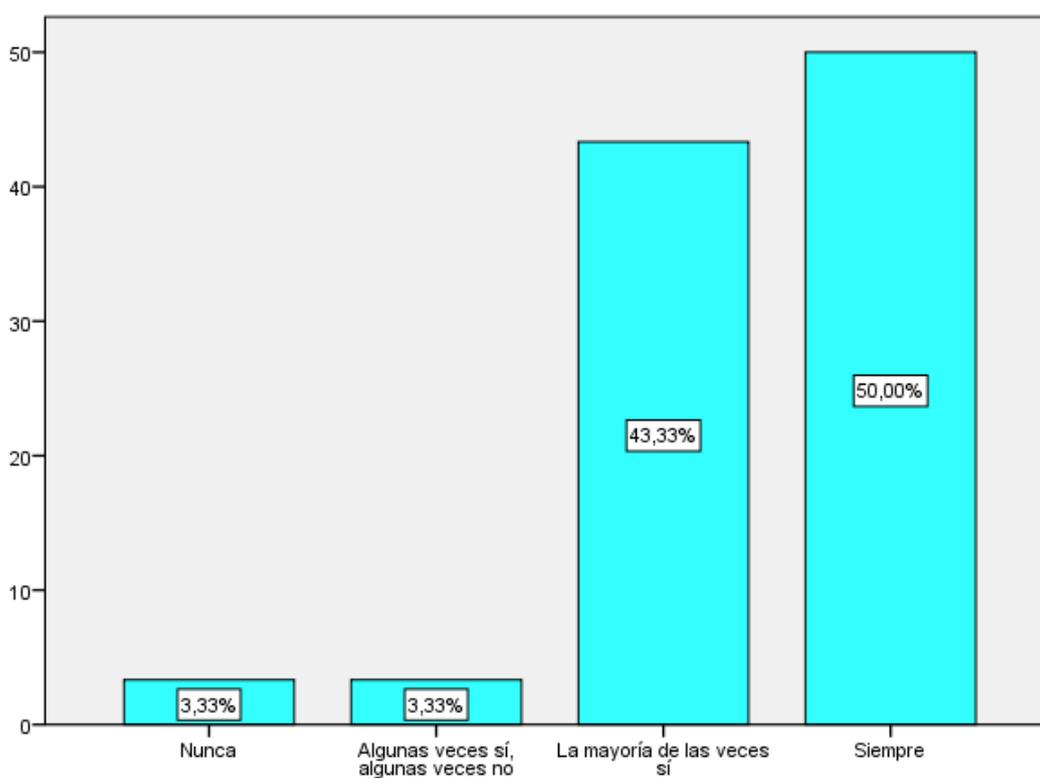


Figura 21. Eficiencia 2
Elaboración propia

Anexo 27: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 20

Tabla 31. Eficiencia 3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,33%	3,33%	3,33%
La mayoría de las veces no	1	3,33%	3,33%	6,66%
Algunas veces sí, algunas veces no	10	33,33%	33,33%	39,99
La mayoría de las veces sí	11	36,67%	36,67%	76,66%
Siempre	7	23,33%	23,33%	100,00%
Total	30	100,00%	100,00%	

Elaboración propia

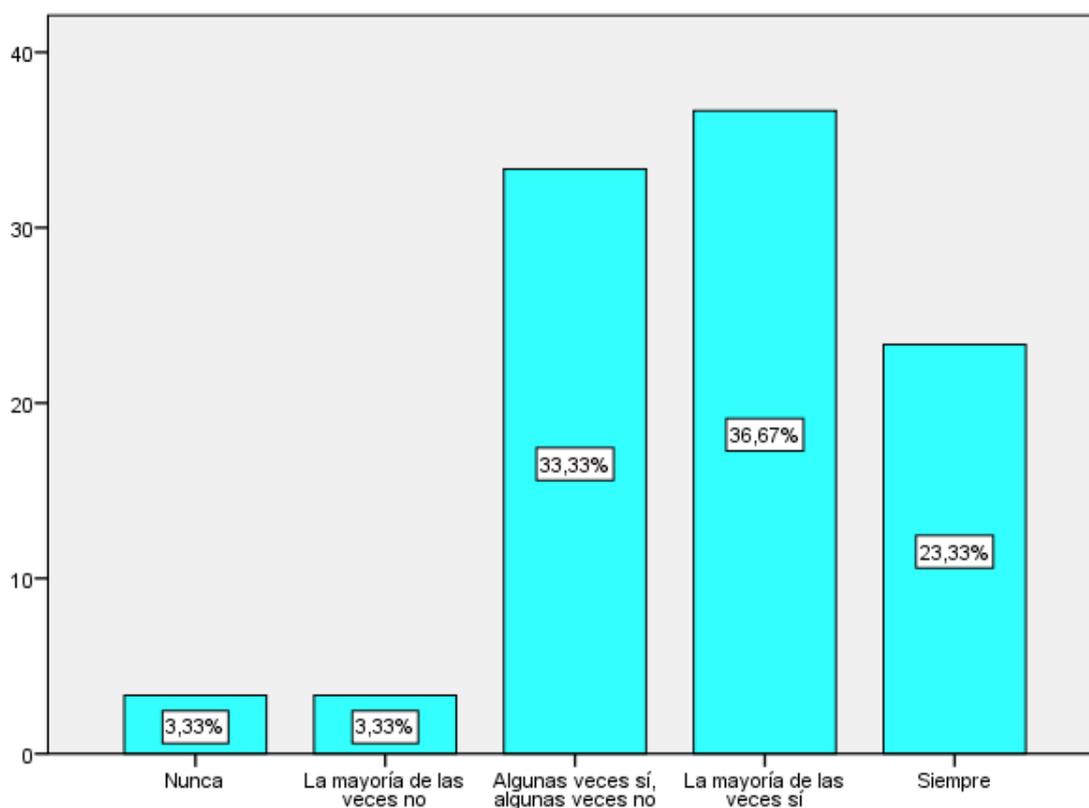


Figura 22. Eficiencia 3

Elaboración propia

Anexo 28: Tabla de frecuencia y gráfico de barras de la pregunta 21

Tabla 32. Eficiencia 4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La mayoría de las veces no	2	6,67%	6,67%	6,67%
Algunas veces sí, algunas veces no	14	46,67%	46,67%	53,34%
La mayoría de las veces sí	12	40,00%	40,00%	93,34%
Siempre	2	6,67%	6,67%	100,00%
Total	30	100,00%	100,00%	

Elaboración propia

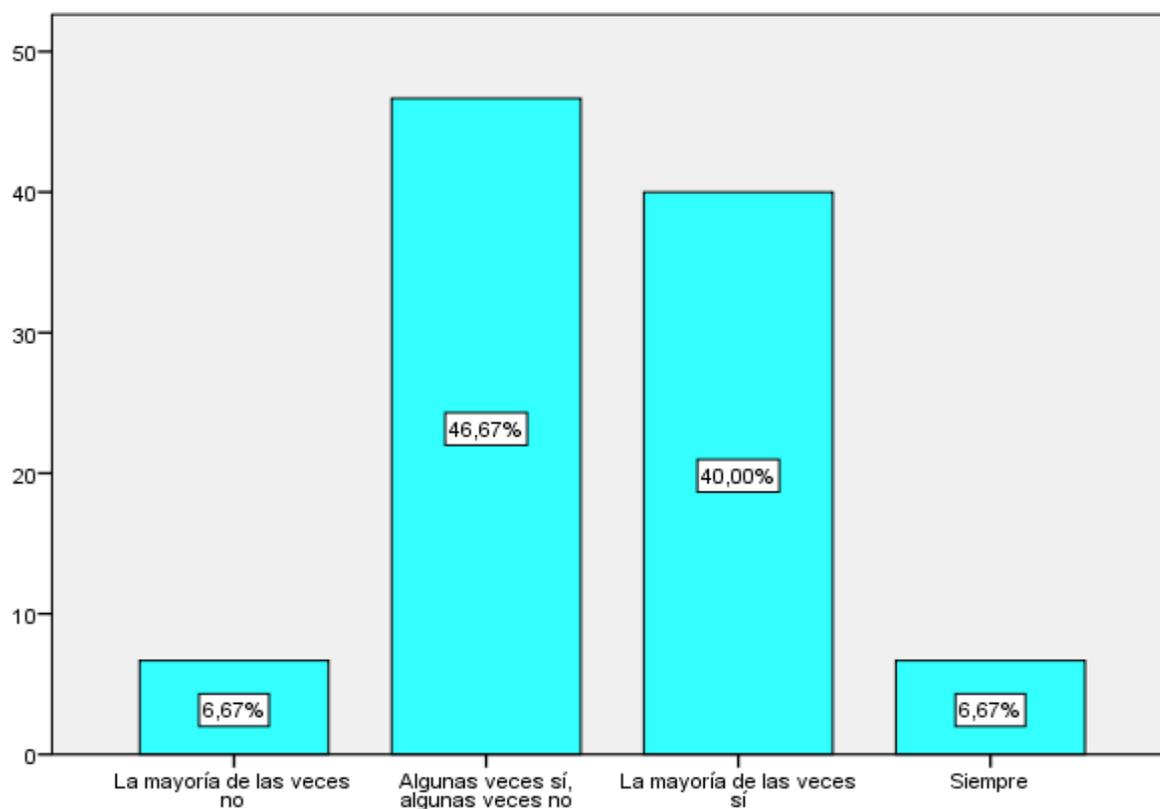


Figura 23. Eficiencia 4
Elaboración propia

Anexo 29: Tabla de frecuencias y gráfico de barras del cruce selección de personal y conocimiento del trabajo para calcular Gamma

Tabla 33. Cruce de la variable selección de personal y la dimensión conocimiento del trabajo

SELECCIÓN DE PERSONAL	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO						Total	
	Regular		Bueno		Muy bueno		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Muy deficiente	1	33.33	-	-	-	-	1	3.33
Deficiente	2	66.67	-	-	1	5.26	3	10.00
Regular	-	-	3	37.50	4	21.05	7	23.33
Buena	-	-	5	62.50	9	47.37	14	46.67
Muy buena	-	-	-	-	5	26.32	5	16.67
Total	3	100.00	8	100.00	19	100.00	30	100.00

Elaboración Propia

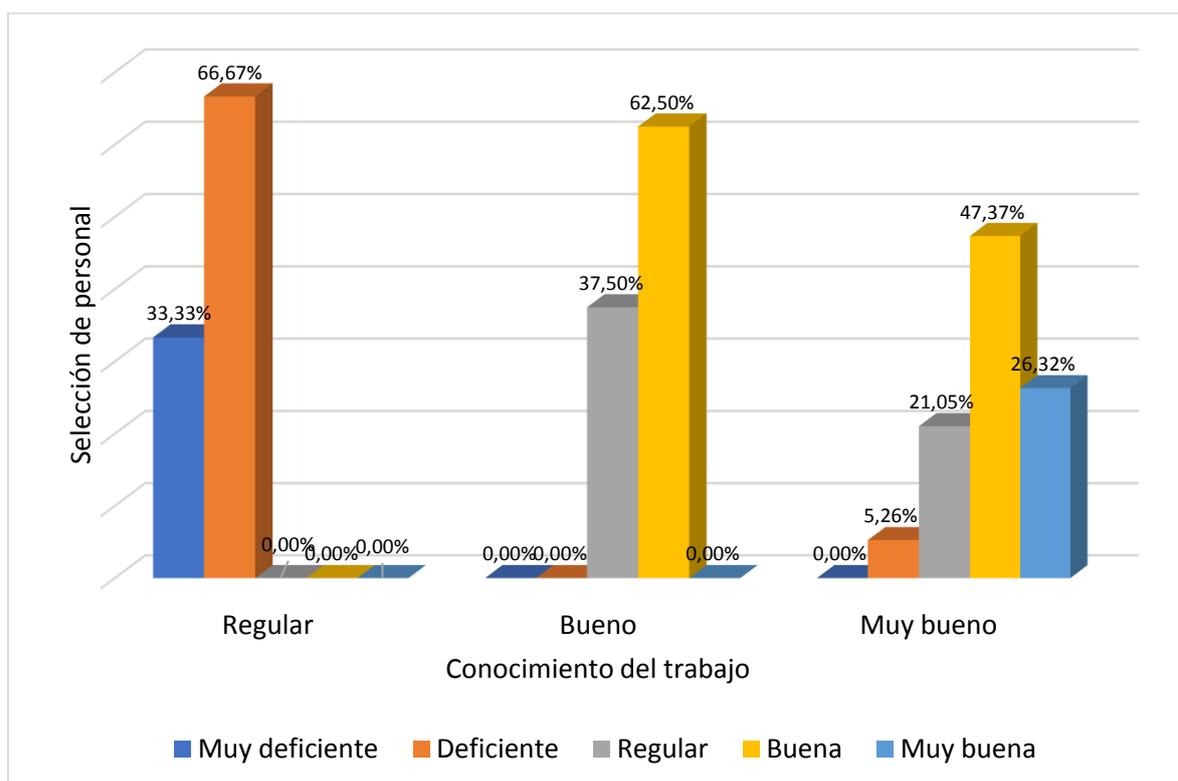


Figura 24. Cruce de la variable selección de personal y la dimensión conocimiento del trabajo
Elaboración propia

Anexo 30: Tabla de frecuencias y gráfico de barras del cruce selección de personal e iniciativa para calcular Gamma

Tabla 34. Cruce de la variable selección de personal y la dimensión iniciativa

SELECCIÓN DE PERSONAL	INICIATIVA								Total		
	Bajo		Regular		Bueno		Muy bueno				
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Muy deficiente	1	100.00	-	-	-	-	-	-	-	1	3.33
Deficiente	-	-	2	40.00	1	6.67	-	-	3	10.00	
Regular	-	-	3	60.00	2	13.33	2	22.22	7	23.33	
Buena	-	-	-	-	11	73.33	3	33.33	14	46.67	
Muy buena	-	-	-	-	1	6.67	4	44.44	5	16.67	
Total	1	100.00	5	100.00	15	100.00	9	100.00	30	100.00	

Elaboración propia

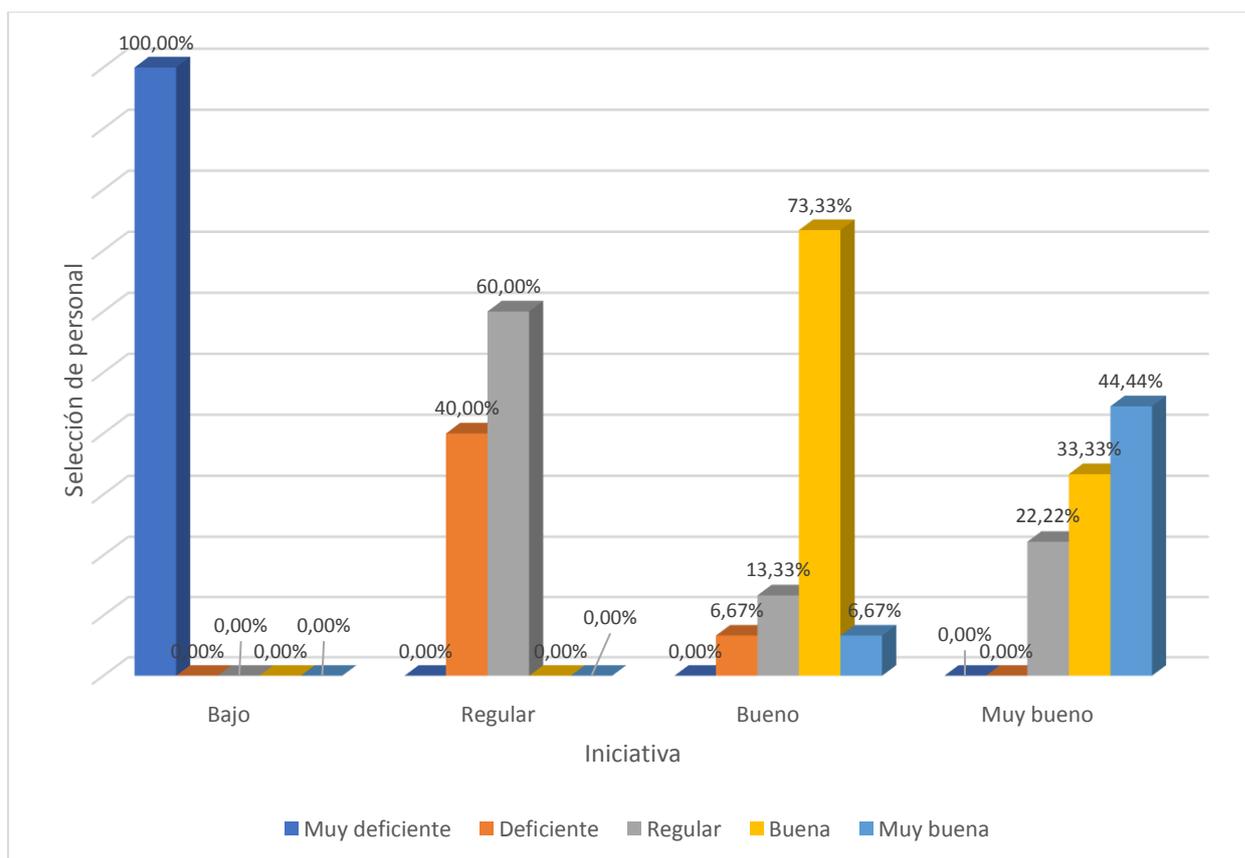


Figura 25. Cruce de la variable selección de personal y la dimensión iniciativa

Elaboración propia

Anexo 31: Tabla de frecuencias y gráfico de barras del cruce selección de personal y aplicación para calcular Gamma

Tabla 35. Cruce de la variable selección de personal y la dimensión aplicación

SELECCIÓN DE PERSONAL	APLICACIÓN								Total	
	Bajo		Regular		Bueno		Muy bueno			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Muy deficiente	1	50.00	-	-	-	-	-	-	1	3.33
Deficiente	1	50.00	-	-	2	10.53	-	-	3	10.00
Regular	-	-	-	-	6	31.58	1	12.50	7	23.33
Buena	-	-	1	100.00	9	47.37	4	50.00	14	46.67
Muy buena	-	-	-	-	2	10.53	3	37.50	5	16.67
Total	2	100.00	1	100.00	19	100.00	8	100.00	30	100.00

Elaboración propia

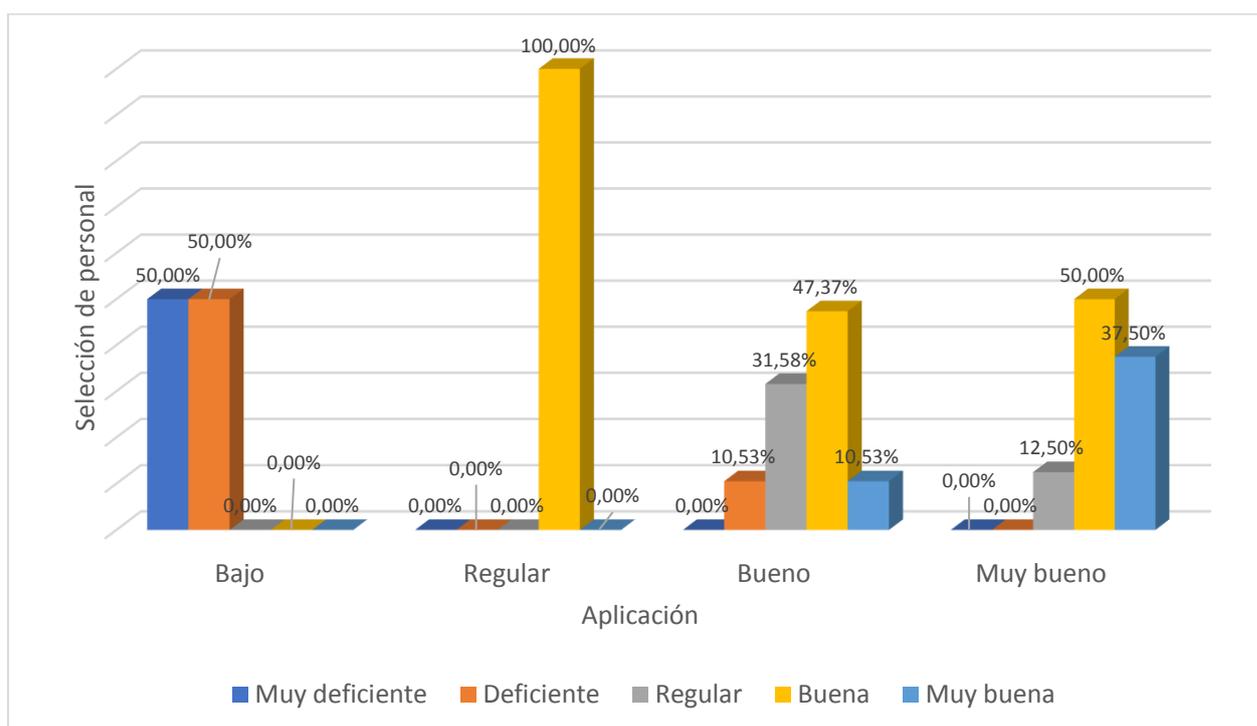


Figura 26. Cruce de la variable selección de personal y la dimensión aplicación
Elaboración propia

Anexo 32: Tabla de frecuencias y gráfico de barras del cruce selección de personal y calidad de trabajo para calcular Gamma

Tabla 36. Cruce de la variable selección de personal y la dimensión calidad de trabajo

SELECCIÓN DE PERSONAL	CALIDAD DE TRABAJO								Total	
	Bajo		Regular		Bueno		Muy bueno			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Muy deficiente	1	100.00	-	-	-	-	-	-	1	3.33
Deficiente	-	-	1	50.00	1	7.14	1	7.69	3	10.00
Regular	-	-	1	50.00	4	28.57	2	15.38	7	23.33
Buena	-	-	-	-	8	57.14	6	46.15	14	46.67
Muy buena	-	-	-	-	1	7.14	4	30.77	5	16.67
Total	1	100.00	2	100.00	14	100.00	13	100.00	30	100.00

Elaboración propia

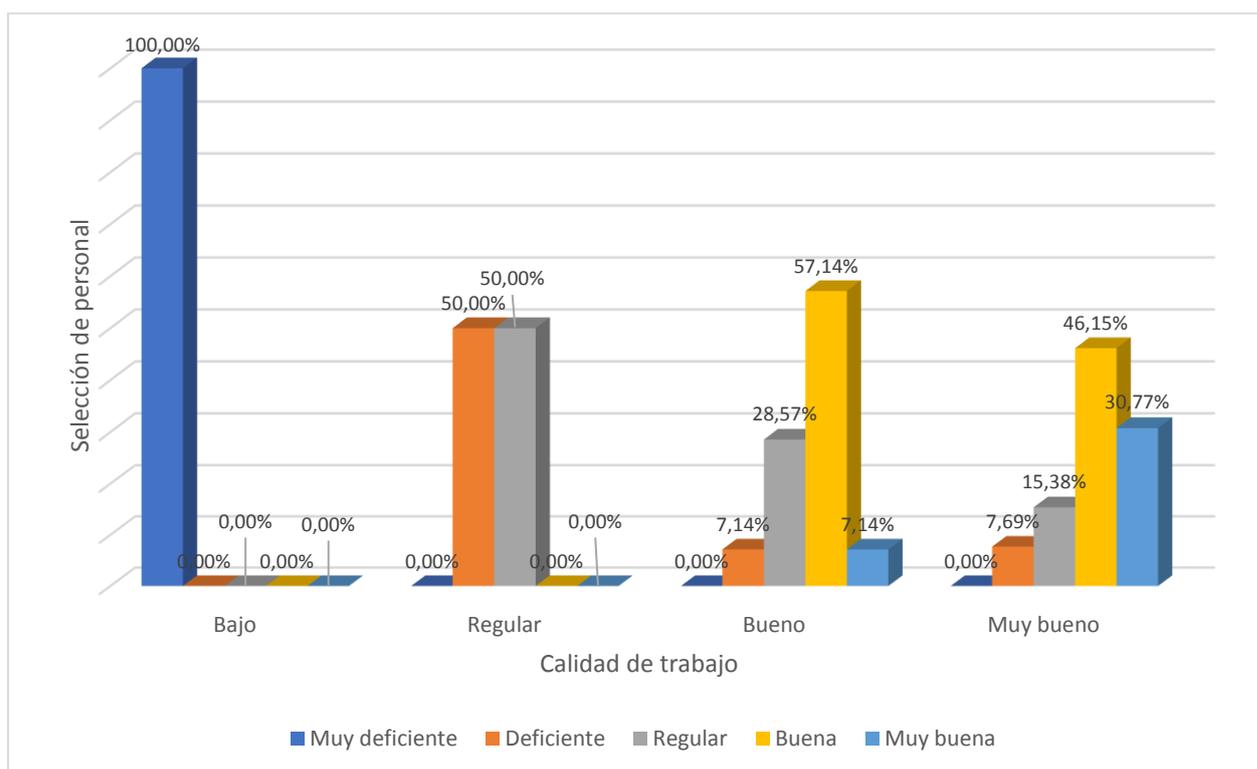


Figura 27. Cruce de la variable selección de personal y la dimensión calidad de trabajo
Elaboración propia

Anexo 33: Tabla de frecuencias y gráfico de barras del cruce selección de personal y volumen de trabajo para calcular Gamma

Tabla 37. Cruce de la variable selección de personal y la dimensión volumen de trabajo

SELECCIÓN DE PERSONAL	VOLUMEN DE TRABAJO						Total	
	Regular		Bueno		Muy bueno		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Muy deficiente	1	33.3	-	-	-	-	1	3.3
Deficiente	-	-	1	5.0	2	28.6	3	10.0
Regular	2	66.7	5	25.0	-	-	7	23.3
Buena	-	0.0	12	60.0	2	28.6	14	46.7
Muy buena	-	0.0	2	10.0	3	42.9	5	16.7
Total	3	100.0	20	100.0	7	100.0	30	100.0

Elaboración propia

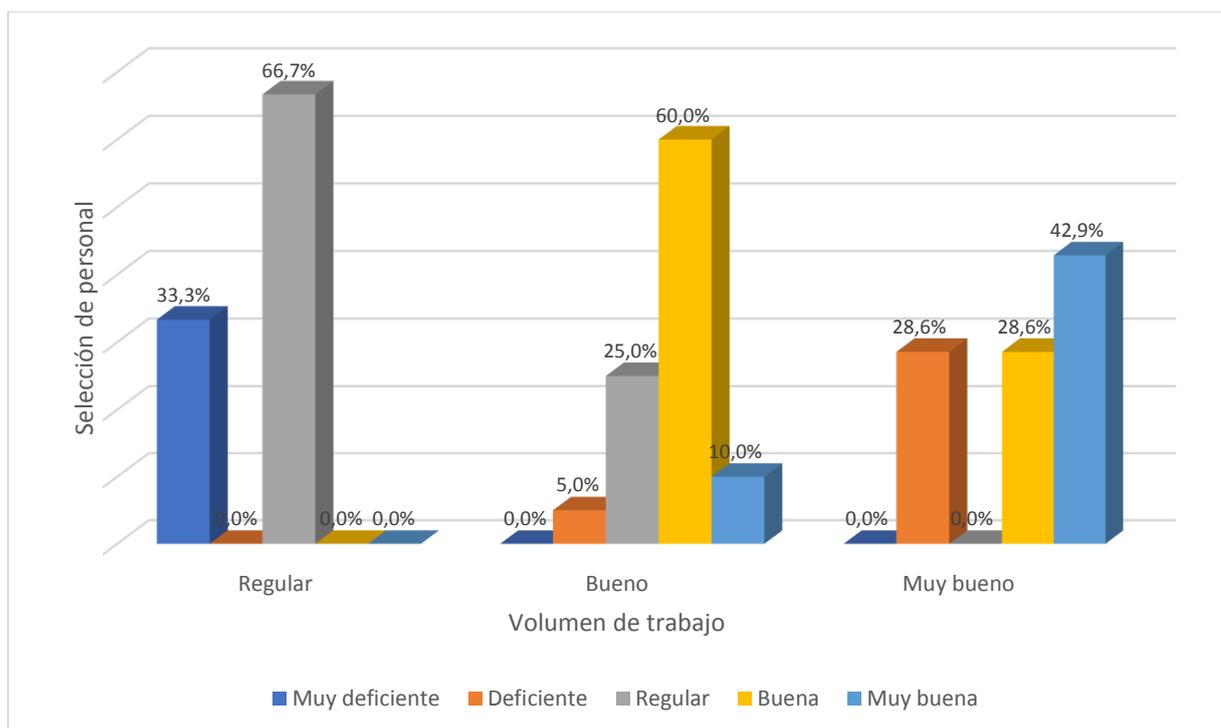


Figura 28. Cruce de la variable selección de personal y la dimensión volumen de trabajo
Elaboración propia

Anexo 34: Tabla de frecuencias y gráfico de barras del cruce selección de personal y desempeño laboral para calcular Gamma

Tabla 38. Cruce de la variable selección de personal y la variable desempeño laboral

SELECCIÓN DE PERSONAL	DESEMPEÑO LABORAL								Total	
	Bajo		Regular		Bueno		Muy bueno			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Muy deficiente	1	100.0	-	-	-	-	-	-	1	3.3
deficiente	-	-	1	50.0	2	9.1	-	-	3	10.0
Regular	-	-	1	50.0	6	27.3	-	-	7	23.3
Buena	-	-	-	-	12	54.5	2	40.0	14	46.7
Muy buena	-	-	-	-	2	9.1	3	60.0	5	16.7
Total	1	100.0	2	100.0	22	100.0	5	100.0	30	100.0

Elaboración propia

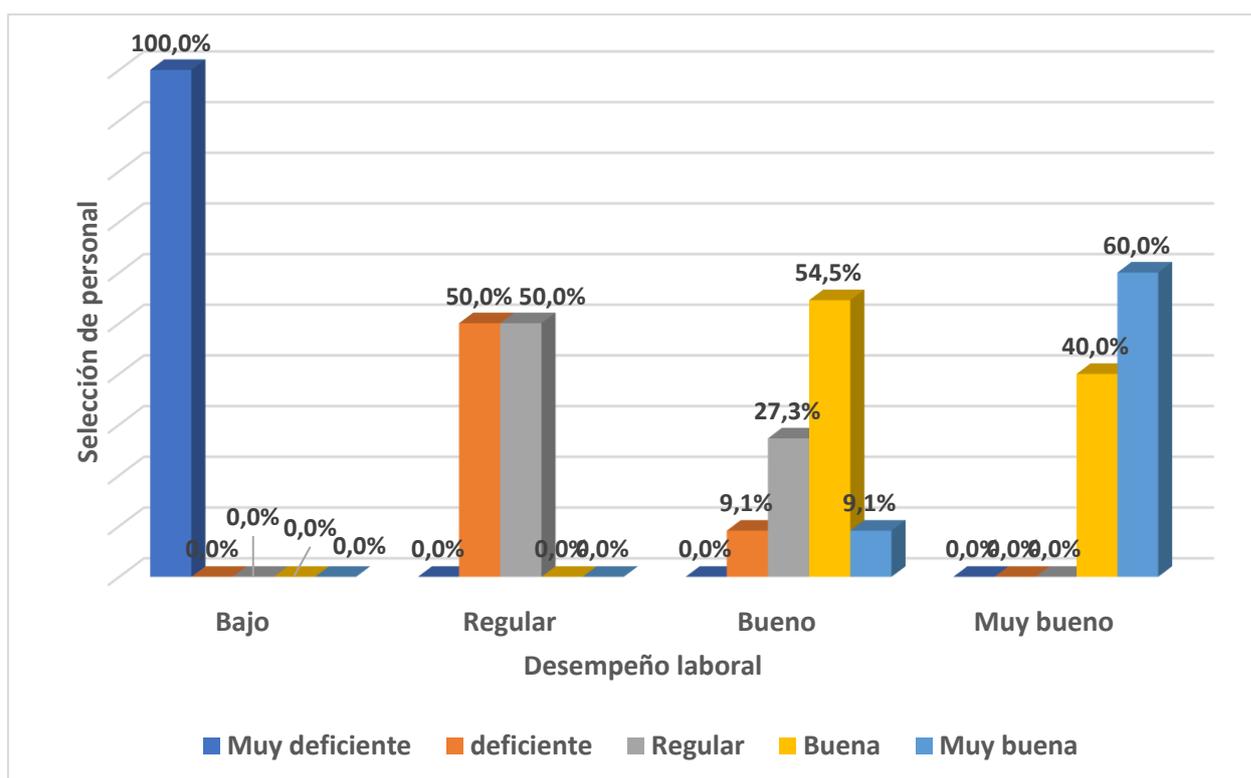


Figura 29. Cruce de la variable selección de personal y la variable desempeño laboral
Elaboración propia

Anexo 35: Fotos de aplicación de encuesta



Foto en el hotel Casa de la Luna con el administrador.



Foto en el hotel Paraiso con el administrador.



Foto en el hotel Casa Blanca.



Foto en el hotel Las Musas con la Srta. de recepción.



Foto en el hotel Gran Sipán con la Srta. de recepción.



Foto en el hotel Costa Norte con el administrador.



Foto en el hotel Plaza con el gerente general.



Foto en el hotel Kalú.



Foto en el hotel El Sol con el administrador.



Foto en el hotel Los Portales con el administrador.

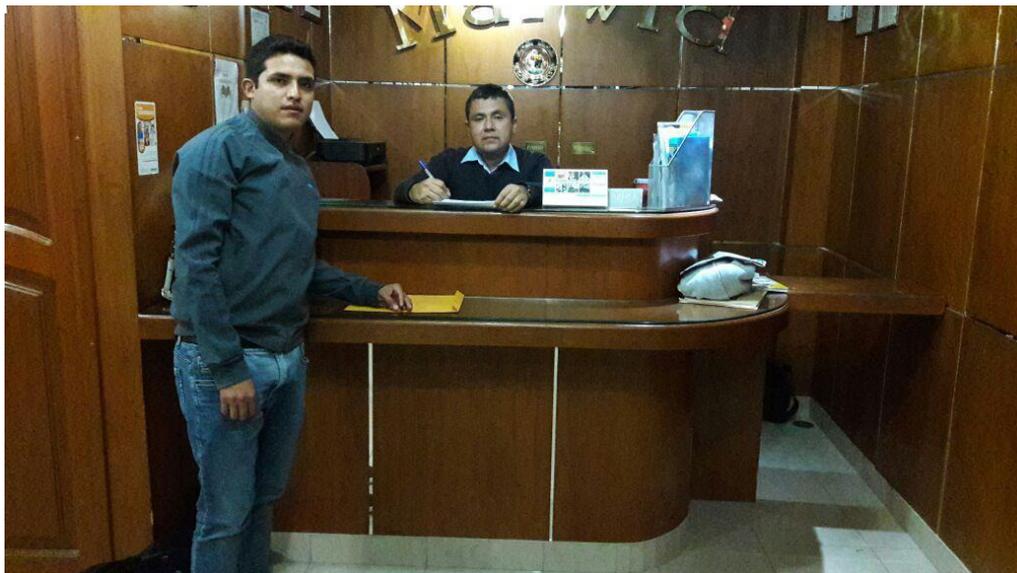


Foto en el hotel Marwid con el jefe del área operativa.



Foto en el hotel Marwid con el jefe del área operativa.



Foto en el frontis del hotel El Embajador.



Foto en el frontis del hotel Lucky Star.



Foto en el frontis del hotel Rizzo.



Foto en el hotel Romeros con el joven de recepción.



Foto en el hotel Valle del Sol Hand con el administrador.



Foto en el hotel Mochiks con el joven de recepción.



Foto en el frontis del hotel Aristi.



Foto en el frontis del hotel Casa Andina.



Foto en el hotel Santa Rosa con el administrador



Foto en el hotel Gloria Plaza con el gerente



Foto en el frontis del hotel Mr. Delta



Foto en el hotel Aura



Foto en el hotel Descanso del Inca con la Srta. de recepción

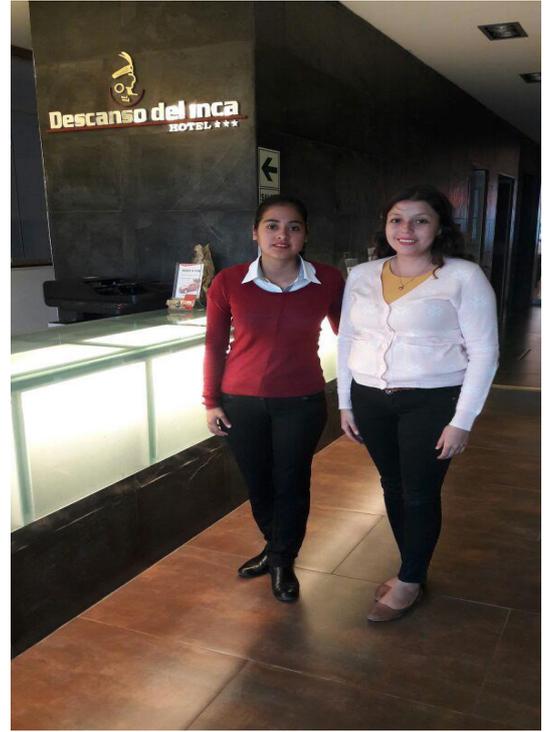


Foto en el hotel Descanso del Inca con la Srta. de recepción



Foto en el hotel Eras con la Srta. de recepción

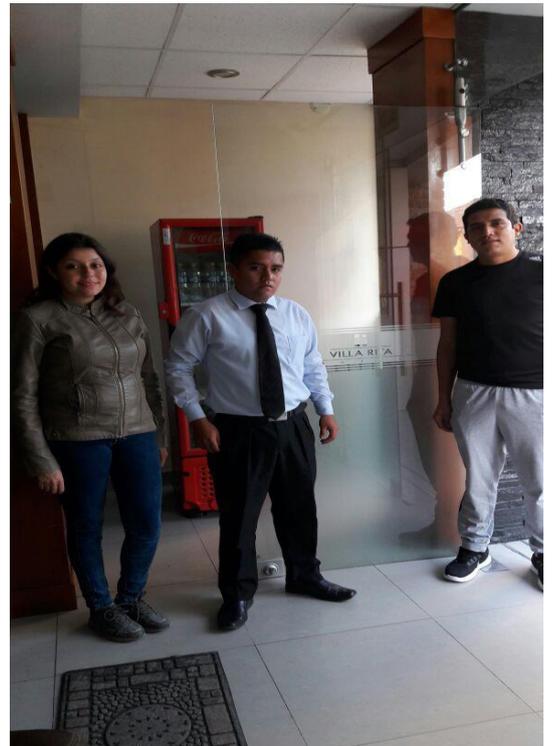


Foto en el hotel Villa Rita con la joven de recepción



Foto en el Intiotel Eras con el gerente



Foto en el frontis del hotel Casa de Turistas



Foto en el hotel Win Meier



Foto en el hotel Costa del Sol



Foto en el frontis del hotel Central.