



Universidad  
Tecnológica  
del Perú

Facultad de Administración y Negocios

Administración de Empresas

Trabajo de investigación:

“Análisis de selección de personal y el tiempo de permanencia de los trabajadores de un call center”

Alejos Quiroz, Lorena Petita  
Espinoza Soto, Daniela Alejandra

para optar el Grado Académico de Bachiller en  
Administración de Empresas

Lima – Perú

2019

## **RESUMEN**

El proceso de selección tiene sus inicios en la prehistoria, teniendo desarrollo más impactante durante la Revolución Industrial y posteriormente en los años 70 y 80 se cataloga como Recursos Humanos. Por su parte, la rotación de personal tuvo como mayor fuerza durante la Revolución Industrial, y es en Norteamérica donde las empresas sienten la necesidad de tratarlo como fenómeno por los costos que conlleva. La presente investigación tiene como unidad de análisis al Área de Retención Movistar de la empresa Atento Perú. El objetivo general de la investigación es analizar el proceso de selección de este call center y saber cómo contribuye en la rotación de personal. La metodología utilizada fue descriptiva-correlacional, se realizó encuestas a 44 personas, entre supervisores y trabajadores. Como resultados se obtuvo que la mayoría de encuestados están de acuerdo que los exámenes de habilidad numérica y memoria son determinantes para el perfil del puesto, asimismo en su mayoría lo encuestados mencionan que las condiciones laborales de la empresa promueven a la rotación laboral. La conclusión es que los exámenes de selección y conductuales aportan significativamente a la elección de un candidato lo que repercute directamente al tiempo de permanencia de un trabajador.

**Palabras clave:** Proceso de selección, mantenimiento de personal

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a nuestras familias por haber sido nuestro apoyo a lo largo de toda nuestra carrera universitaria y a lo largo de nuestras vidas. A todas las personas especiales que nos acompañaron en esta etapa, aportando a nuestra formación tanto profesional y como personal.

Lorena y Daniela

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestra familia, por habernos dado la oportunidad de formarnos en la universidad y haber sido nuestro apoyo durante todo este tiempo.

De manera especial a nuestras asesoras, por habernos guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de investigación, sino durante todo el desarrollo del curso con mucha exigencia para consolidar los conocimientos adquiridos durante esta etapa universitaria.

A todos los profesores que formaron parte de nuestra malla curricular y que nos brindaron los conocimientos para formarnos acorde con la carrera.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	xi
CAPÍTULO 1.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Orígenes y desarrollo internacional .....	1
1.2. Orígenes y desarrollo nacional .....	3
1.3. Descripción del problema .....	3
1.4. Formulación del problema .....	7
1.4.1. Problema general .....	7
1.4.2. Problemas específicos.....	7
1.5. Estado del Arte .....	7
1.5.1. Antecedentes internacionales.....	7
1.5.2. Antecedentes nacionales.....	10
1.6. Justificación de la investigación.....	13
1.7. Objetivos .....	13
1.7.1. Objetivo general .....	13
1.7.2. Objetivos específicos.....	13
CAPÍTULO 2.....	15
MARCO TEÓRICO .....	15

2.1.	Selección de personal .....	15
2.1.1.	Rubio (2016).....	15
2.1.2.	Ribes, Perelló & Herrero (2018).....	17
2.1.3.	Fernández (2017) .....	20
2.2.	Rotación de personal.....	22
2.2.1.	Villar (2018) .....	22
2.2.2.	Chiavenato (2017) .....	24
2.2.3.	Amador (2016).....	26
2.3.	Marco conceptual .....	29
CAPÍTULO 3.....		32
MÉTODO.....		32
3.1.	Tipo de investigación .....	32
3.2.	Operacionalización de las variables.....	32
3.3.	Población y muestra .....	33
3.4.	Técnicas e instrumentos.....	35
CAPÍTULO 4.....		36
RESULTADOS .....		36
4.1.	Reclutamiento Interno.....	36
4.2.	Reclutamiento Externo .....	39
4.3.	Exámenes de selección.....	42
4.4.	Exámenes conductuales.....	45
4.5.	Índice de Rotación .....	48
4.6.	Evaluación de desempeño.....	51

CAPÍTULO 5.....	54
DISCUSIÓN.....	54
5.1. Reclutamiento interno.....	54
5.2. Reclutamiento externo.....	55
5.3. Exámenes de selección.....	55
5.4. Exámenes conductuales.....	55
5.5. Índice de rotación .....	56
5.6. Evaluación de desempeño.....	56
CONCLUSIONES .....	57
Reclutamiento interno .....	57
Reclutamiento externo .....	57
Exámenes de selección .....	58
Exámenes conductuales .....	58
Índice de rotación.....	58
Evaluación de desempeño .....	58
RECOMENDACIONES.....	60
Reclutamiento interno .....	60
Reclutamiento externo .....	60
Exámenes de selección .....	61
Exámenes conductuales .....	61
Índice de rotación.....	61
Evaluación de desempeño .....	61
REFERENCIAS .....	62

ANEXOS.....	65
Anexo 1: Ficha de Tarea de Investigación .....	66
Anexo 2: Cuestionario dirigido a trabajadores.....	68
Anexo 3: Cuestionario dirigido a supervisores .....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Muestras .....	34
Tabla 2. Resumen de procesamiento de casos .....	35
Tabla 3. Fiabilidad del cuestionario realizado a los trabajadores según SPSS.....	35
Tabla 4. Reclutamiento Interno. Opinión de supervisores .....	36
Tabla 5. Reclutamiento Interno. Opinión de trabajadores .....	37
Tabla 6. Reclutamiento Interno .....	37
Tabla 7. Reclutamiento Externo. Opinión de supervisores .....	39
Tabla 8. Reclutamiento Externo. Opinión de trabajadores .....	40
Tabla 9. Reclutamiento Externo .....	40
Tabla 10. Exámenes de selección. Opinión de supervisores .....	42
Tabla 11. Exámenes de selección. Opinión de Trabajadores.....	43
Tabla 12. Exámenes de selección .....	43
Tabla 13. Exámenes conductuales. Opinión de supervisores .....	45
Tabla 14. Exámenes conductuales. Opinión de trabajadores.....	46
Tabla 15. Exámenes conductuales .....	46
Tabla 16. Índice de rotación. Opinión de supervisores.....	48
Tabla 17. Índice de rotación. Opinión de trabajadores .....	49
Tabla 18. Índice de Rotación .....	49
Tabla 19. Evaluación de desempeño. Opinión de supervisores .....	51
Tabla 20. Evaluación de desempeño. Opinión de trabajadores .....	52
Tabla 21. Evaluación de desempeño .....	52

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Reclutamiento Interno.....	38
Figura 2. Reclutamiento Externo.....	41
Figura 3. Exámenes de selección .....	44
Figura 4. Exámenes conductuales.....	47
Figura 5. Índice de rotación.....	50
Figura 6. Evaluación de desempeño.....	53

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el proceso de selección de un call center y saber cómo contribuye en la rotación de personal. Para ello analizaremos las pruebas de memoria de trabajo y habilidades numéricas para conocer su aporte al proceso de selección de personal e identificaremos la importancia de la información durante el proceso de selección para dar a conocer su influencia en la rotación de personal en Atento en el Área de Retención Movistar en el 2018.

Con los resultados obtenidos se podrán tomar acciones correctivas para el call center Atento y para que otras empresas similares a esta, puedan aplicar dichas medidas en su organización.

## **CAPÍTULO 1**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Orígenes y desarrollo internacional**

El proceso de selección tiene sus inicios en la prehistoria, donde se asignaba las actividades de la comunidad a los miembros según el sexo, edad o características físicas. En la antigua Grecia, se escogían a los hombres según las capacidades físicas e intelectuales para desarrollar una actividad en específico, así tenemos por ejemplo a dirigentes, guerreros, artesanos y esclavos. Durante la edad media, los puestos eran hereditarios, principalmente de padres a hijos. Años más tarde, en 1760 se da la revolución industrial y con ello surge la necesidad de seleccionar a los obreros con mayor rendimiento para la ejecución de las actividades fabriles, pues las jornadas laborales eran extensas. En el intervalo de los años 70 y 80, se da énfasis en la Gestión de Recursos Humanos para brindar a la organización personal competente, que enfrente nuevos retos y con ello el logro de sus objetivos. Además, la empresa se ve en necesidad de lograr el máximo desarrollo de los trabajadores, pues son el eje principal para el funcionamiento de las actividades organizacionales.

En los años, 70, 80 y 90 la Gestión de Recursos Humanos era catalogada como Relaciones Industriales por lo que solo era un mediador entre trabajadores y sindicatos, después de ello, pasaron a llamarse Recursos Humanos, en donde las condiciones de trabajo mejoraron y empezaron a preocuparse por el capital humano y a desarrollar nuevos métodos de proceso de selección de personal, así como aplicar nuevas herramientas que permitan obtener el potencial humano que la empresa necesita para ser rentable.

La rotación de personal o turnover tiene su primer impacto durante la Revolución Industrial, donde la selección de personal estaba a cargo del jefe o supervisor de manera exclusiva. Este fundamentaba su elección mediante la observación y su punto de vista personal. Este procedimiento trajo consigo inestabilidad del capital humano, pues no se obtenía trabajadores capaces para las actividades que demandaban la empresa. Es cuando se da lugar a la rotación de personal, que desde esa época a la actualidad ha generado costos a las empresas. En 1910 en Norteamérica, la rotación fue presentada como un fenómeno que traía consigo costos a la empresa y que sobre todo no se podía dejar de lado, ya que con ello se daba la fuga de los trabajadores. Esta situación, obligaba a las empresas a afrontar a la rotación y generar soluciones para controlar y mantener la cantidad mínima de despidos y renunciaciones. En 1977, Mobley indicó que la rotación de personal se asociaba a las actitudes de trabajo, la intención de renuncia era el punto medio entre la evaluación de trabajo actual respecto a otra opción laboral. En 1981, Price y Mueller, mencionan que la rotación de personal se fundamenta en antecedentes como la remuneración, integración, comunicación y la centralización. En el 2007, Chiavenato brinda uno de los conceptos más aceptados sobre rotación, menciona que dicho fenómeno es la variación de ingresos y salidas del recurso humano dentro de un periodo de tiempo.

## **1.2. Orígenes y desarrollo nacional**

En el año 2000, después del crecimiento económico que tuvo el Perú, las empresas internacionales empezaron a invertir en nuestro país y se formaron nuevos puestos de trabajo, por lo cual empezó una guerra por encontrar personal competente. Por ello, los procesos de selección dejaron de ser tan sencillos, no solo se trataba de captar trabajadores, sino también poder retenerlos para el desarrollo organizacional. Hoy en día dentro de los procesos de selección, se buscan ciertas competencias como trabajo en equipo, comunicación eficaz, liderazgo, responsabilidad, trabajo bajo presión; eso dependerá del puesto que está buscando ser cubierto.

En el Perú, la rotación de personal se da cada vez que los intereses de la empresa y del trabajador difieren. En un estudio de Indicadores Saratoga realizado en 2010 por Pricewaterhouse Coppers, mostró que, entre 155 empresas de distintos países, el índice de rotación de personal en el Perú llega a 20.7%, mientras que en Latinoamérica es de 10.9%. Esto se debe al despegue de la economía peruana y a que hoy en día las personas, en especial los Millennials, suelen cambiar de trabajo en periodos cortos de tiempo.

## **1.3. Descripción del problema**

Según Chiavenato (2017), el reclutamiento y la selección de personal forman parte de un solo proceso, ambas se complementan. En primer lugar, se da la etapa de reclutamiento. Esta puede llevarse a cabo de manera interna, externa y mixta. El reclutamiento comprende la publicación del aviso para las vacantes deseadas, la recepción, análisis y evaluación curricular para la elección de precalificados según requisitos mínimos. En segundo lugar, se desarrolla la etapa de selección de personal, la cual empieza con la entrevista inicial de los postulantes que cumplen con las características requeridas, si los postulantes aprueban la entrevista satisfactoriamente desarrollaran exámenes de

conocimientos o habilidades, psicométricos y de personalidad. A continuación, se llevará a cabo una entrevista final en donde se evaluará a cada postulante apto y se comparará sus calificaciones respecto a los demás. Los que califiquen para el puesto, serán evaluados por el área que ha requerido al colaborador siendo esta la que tiene la decisión final. Posteriormente, se le requiere al nuevo colaborador seleccionado documentos necesarios para su contratación y exámenes médicos que algunas empresas lo solicitan, firmando el contrato pactado. Por ello, el proceso de selección es la etapa más importante ya que tiene como objetivo elegir al personal más idóneo para el puesto de trabajo en una empresa. De igual modo, Chiavenato (2017) expresa que la rotación de personal es la variación de ingresos y salidas del recurso humano dentro en un periodo de tiempo en una misma empresa. Teniendo en cuenta que una organización se desarrolla en un sistema abierto donde interactúan factores internos y externos, el tiempo de permanencia de un colaborador dependerá de cuánto influyen estos sobre sus expectativas y necesidades. Esto genera que la rotación se pueda dar de dos maneras. La primera, es cuando la rotación es generada por la misma organización, generando la suplencia de un colaborador por otro que realiza las funciones asignadas con mayor eficacia y eficiencia. La segunda, donde se enfocará el presente estudio, es la rotación producida por el mismo colaborador. Este tipo de rotación es recurrente en los call center, ya que muchos de los trabajadores a pesar de cumplir con las expectativas de selección iniciales, pasado un periodo corto de tiempo no se haya con el perfil que representa un teleoperador, por lo tanto buscarán mejores condiciones y oportunidades laborales para lograr su autorrealización; es en este punto en donde la empresa y en especial el área de recursos humanos debe obtener los motivos por el cual se da la separación mediante una entrevista de salida la cual “suele ser el principal medio para diagnosticar y determinar las causas de rotación de personal” (Chiavenato, 2017, pág 120) para luego evaluar y crear acciones correctivas que permitan reducir el índice de rotación de personal.

La presente investigación tiene como unidad de análisis al Área de Retención Movistar de la empresa Atento Perú, la cual pertenece al sector call center y tiene aproximadamente 20 años en el mercado. Desde el año 2005 forma parte del ranking de Great Place to Work, siendo considerada en el 2018 como una de las mejores empresas para trabajar y en especial de las mujeres. Esta empresa es especialista y líder en brindar servicios de contact center y soluciones integrales para sus clientes tanto de telefonía y multisector. Asimismo, brinda empleo a más de 14 000 personas. El proceso de selección de Atento no siempre fue la misma, pues fue recién hace dos años que se implementó una nueva gestión del proceso de selección, pues con el ingreso de nuevos clientes, la empresa se vio forzada a implementar un proceso de selección que sea eficiente para los diferentes puesto que se requiere. El proceso consiste primero en el reclutamiento, por el cual la empresa atrae a postulantes con un primer filtro. Luego, los postulantes son evaluados mediante pruebas de habilidades verbales, tipeo, prueba de vocalización (en el que prima que se pronuncie bien la letra "r" y la letra "s"), lectura para conocer la memoria de trabajo y habilidades numéricas; siendo estas dos últimas las más importantes para pasar a la siguiente etapa. Una vez realizada estas pruebas, los postulantes que logren el 80% de aprobación, el cual es un porcentaje mínimo para el Área de Retención, serán entrevistados por el psicólogo el cual brinda la oferta de trabajo y de tener la aprobación por parte de los postulantes, pasará a realizar una última prueba mediante una entrevista más profunda, y de ser necesario se lleva a cabo una prueba situacional, que permita medir el grado de comunicación y fluidez verbal. Lo característico de este proceso de selección es que una vez que se haya conseguido al recurso humano por parte del psicólogo, este pasa por un proceso de capacitación, que dura aproximadamente 20 días, de los cuales 5 días son evaluados por especialista del Área de Retención, quien será el encargado de dar la confirmación de que el postulante cumple con el perfil del puesto requerido; una vez completado este proceso el candidato completa su capacitación y de

obtener puntajes sobre 17 puntos será calificado como apto para el puesto y firmará el contrato.

Se puede contrastar con el libro antes mencionado que el proceso de selección de personal para esta área se realiza según los estándares que se requiere, es más se lleva a cabo este proceso de manera minuciosa, por lo que suele tardar más días que otros procesos de selección de call center. Una de las razones por las cuales Atento realiza este proceso de selección se debe a que sus clientes, es este caso Movistar, exige a la empresa obtener recursos humanos con la capacidad de cumplir con las funciones del puesto de teleoperador de retenciones, además que este cliente mide la productividad y el desempeño mediante índices de calidad, TMO (tiempo de llamada), reiteradas y satisfacción por parte de los clientes de pertenecen a cartera de retención.

En Atento, salen aproximadamente 2000 trabajadores al mes, por el que el área de Recursos Humanos se ve obligada a contratar a 1500 personas al mes, un aproximado de 220 personas diarias. Esta situación es preocupante, pues la rotación de personal traer consigo costos de inversión para la empresa. En el Área de Retención, motivan a los trabajadores de manera diaria, pues cada supervisor se encarga de dar frases alentadoras o mantener un clima laboral lo más sano posible, pero eso no es suficiente para disminuir la rotación. La empresa menciona que las principales causas de la rotación se deben a factores externos, pero se pudo contrastar que durante el proceso de selección algunas veces se brinda una mala información al postulante respecto a los horarios de trabajo o condiciones laborales, que al diferir de los intereses del postulante este se retira o después de un corto tiempo de trabajo se retira. Por su parte, Movistar exige a Atento personal capacitado y un flujo continuo de sus operaciones, por lo que al haber una rotación habitual muchas veces retrasa el trabajo o interferir con la productividad y resultados que se requieren. La presente investigación podrá disipar si el proceso de selección influye en la rotación del área de Retención Movistar, o si la

rotación se debe a otros factores como la presión laboral, factores externos de los trabajadores, condiciones de trabajo o satisfacción laboral del área de estudio.

#### **1.4. Formulación del problema**

La empresa cuenta con un proceso de selección muy detallado y enfocado en el perfil que se requiere, pero a pesar de ello el Área de Retención cuenta con un alto índice de rotación, trayendo consigo consecuencias que limitan la productividad y eficiencia de las funciones. Se presenta la siguiente pregunta de investigación:

##### **1.4.1. Problema general**

¿Cómo la selección de personal influye en el tiempo de permanencia de los trabajadores del call center Atento Perú en el Área de Retención Movistar en el 2018?

##### **1.4.2. Problemas específicos**

- ¿Cómo las pruebas de memoria de trabajo y habilidades numéricas aportan al proceso de selección de personal para el Área de Retención Movistar en el 2018 en el call center Atento?
- ¿De qué manera la información se constituye en prioridad durante el proceso de selección para que se dé la rotación de personal en el Área de Retención Movistar en el 2018 en el call center Atento?

#### **1.5. Estado del Arte**

##### **1.5.1. Antecedentes internacionales**

- **Tesis para optar el grado de Ingeniero de Empresa – Universidad Técnica de Ambato – Ambato 2017**

**Los procesos de selección de personal y el índice de rotación caso Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo de la Ciudad de Ambato, Guamanquispe Sailema José.**

- **Objetivos**

El objetivo de la investigación fue determinar la relación existente entre los procesos de selección de personal y el índice de rotación de personal, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

- **Resultados**

Según los resultados obtenidos en el presente trabajo, si existe un estrecho vínculo entre los procesos de selección de personal y la rotación de personal en la entidad financiera. La encuesta realizada nos da como resultado que el 65.38% de las personas encuestadas, nos dicen que un inadecuado proceso de selección lleva consigo un alto nivel de rotación de personal.

- **Conclusiones**

Se concluye que no hay un debido proceso de selección de personal, teniendo en cuenta que esta es una institución financiera, además la persona que se encarga de realizar el mencionado proceso, no lleva un título profesional. Es por ello, que se da un alto índice de rotación de personal incurriendo en costos representativos para la empresa. Según Guamanquispe (2017), para volver a realizar todo el proceso de selección se produce un gasto de aproximadamente 600 dólares por cada trabajador que pase el nuevo proceso. Asimismo, la rotación de personal lleva consigo gastos de 60000 dólares.

- **Tesis para obtener el grado de Magíster en Gestión del Talento Humano – Escuela Politécnica Nacional – Quito 2016**

**Análisis de los factores de la rotación de personal en las instituciones financieras cooperativas de los segmentos 4 y 5 en la ciudad de Quito, Pazmiño Guerrero Edgar.**

- **Objetivos**

Dar a conocer cuáles son los principales factores que producen la rotación de personal en las cooperativas de la ciudad de Quito en Ecuador.

- **Resultados**

Los resultados indican que la rotación de personal es generada principalmente por tres factores: los cuales son el clima laboral, la preparación de los directivos y el Área de Recursos Humanos. Según lo obtenido, los encuestados nos dicen que el 37% se encuentra poco de acuerdo, el 27% nada de acuerdo, el 20% medianamente de acuerdo y el 16% totalmente de acuerdo, en que la selección de personal se realiza de manera técnica, es por ello que se da la rotación de personal, ya que hay dos factores que están vinculados, el Área de Recursos Humanos y la falta de conocimientos de los directivos que gestionan dicho proceso.

- **Conclusiones**

Se concluye que el tanto el clima laboral. La preparación de los gerentes del área y la misma Área de Recursos Humanos, generan rotación de personal en las entidades financieras.

- **Tesis para optar el grado de Licenciado en Relaciones Industriales – Universidad de Carabobo – Valencia 2016**

**Análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de despacho de una empresa de distribución de embutidos y quesos en Valencia, Estado Carabobo, Rodríguez Geraldine.**

- **Objetivos**

Explicar cuáles son los procesos de reclutamiento y selección de personal en el área despacho de una empresa de distribución de embutidos y quesos en Valencia.

- Resultados

Según los datos obtenidos para conocer cómo se desarrolla el proceso de selección, los encuestados nos dicen que el 100% de los trabajadores que laboral en la empresa son referidos, a los cuales se les solicita su currículo y pasa el 24% una entrevista y una prueba de conocimiento. Asimismo, el 66% mencionan que fueron entrevistados por el gerente general, siendo esto un error, ya que el gerente general no tiene los conocimientos ni la preparación para realizar el proceso de selección. Se desarrolla de esta manera porque no cuentan una la persona encargada de realizar el reclutamiento. Finalmente, el 100% menciona que no realiza test psicológicos en la entrevista laboral, esto nos quiere decir que en la empresa no buscan colaboradores con cierto perfil para cada puesto.

- Conclusiones

Se concluye que la empresa no desarrolla un correcto proceso de selección de personal, ya que lo hace el mismo gerente general y además no aplican test psicológicos que son muy importantes para conocer a la persona que están contratando. Es por ello, que la empresa puede enfrentar situaciones que pongan en peligro su rentabilidad.

### **1.5.2. Antecedentes nacionales**

- **Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración – Universidad Señor de Sipán – Chiclayo 2017**

**Análisis de la rotación de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Plátanos chips Chiclayo 2017, Altamirano Leidy y Encajima Jordy.**

- Objetivos

En la investigación se busca conocer el grado de rotación de personal en la empresa Plátanos Chips Chiclayo.

- Resultados

Según los resultados de la investigación, en la empresa Plátanos chips, se da un 100% de rotación voluntaria, del cual el 50% es rotación voluntaria con grado alto. Esto se da porque los colaboradores de la empresa viven a una distancia considerada de su lugar de trabajo, además que en el lugar en donde residen obtienen propuestas laborales que son más convenientes. Asimismo, no existe motivación por parte de su superior inmediato y por un proceso de selección inapropiado.

- Conclusiones

Se concluye que la rotación de personal en la empresa Plátanos chips es muy elevada debido al lugar en donde se ubica la empresa y al inapropiado proceso de selección. Esto lleva consigo costos elevados que tendrá que asumir la empresa para realizar un nuevo proceso de selección. Asimismo, se considera que los trabajadores buscan nuevas oportunidades laborales y en algunos casos iniciar un negocio propio.

- **Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración de Empresas – Universidad San Ignacio de la Loyola - Lima 2016**

**Título, autor (es) Relación entre el clima laboral y la rotación del personal de la empresa call center Atento Perú: Área Clientes del BBVA 2016, Vargas Yohana y Meza Oliva.**

- Objetivos

Uno de los objetivos del trabajo de investigación fue mostrar las causas de rotación en los colaboradores de atención al cliente de Atento Perú en el área de atención al cliente del BBVA Perú.

- Resultados

La hipótesis planteada fue determinar si existe una relación entre el clima laboral y la rotación de personal en el área de atención al cliente del

BBVA. Como resultado se menciona que efectivamente el clima laboral de la empresa no tiene relación con la rotación laboral debido al coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.938, lo cual indico que existe una correlación positiva fuerte, pero con significancia 0.000. Se fundamenta la principal causa son exigencias de la labor que realizan, ya que respecto a las dimensión salarial, clima laboral y relación laboral los trabajadores mencionaron que están satisfechos. La rotación básicamente se debe a factores como la presión laboral y a la carga emocional que asumen los colaboradores, por lo que si no sabe auto controlar busca cambiarse de puesto y provoca la rotación.

- Conclusiones

Se obtuvieron las causas de la rotación de los trabajadores del área de atención al cliente del call center Atento Perú, en donde nos dice la tesis respectiva que los colaboradores necesitan capacitaciones constantes para poder trabajar bajo presión y además poder atender las peticiones particulares que solicitan los clientes del banco.

- **Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración – Universidad Cesar Vallejo – Lima 2018**

**Selección del personal y su relación con la alta rotación en los negocios del Centro Comercial Nicolini Lima - 2018, Romero Andy.**

- Objetivos

Definir si existe una relación entre la selección de personal y la alta rotación en los negocios del Centro Comercial Nicolini.

- Resultados

Entre los resultados obtenidos, se determinó que respecto a la variable selección de personal el 68% de los trabajadores indicaron que casi nunca se adecuan a sus puestos de trabajo, mientras que un 28% menciona que

a veces se adaptan, por lo que hay una deficiencia en el proceso de selección. Por otra parte, el 58% de los trabajadores mencionó que casi nunca existe una buena organización en su trabajo, lo que favorece a la rotación de personal. Finalmente, el autor menciona que no existe relación entre la selección del personal y la alta rotación en los negocios del Centro Comercial Nicolini.

- Conclusiones

La investigación determinó que no existe relación entre las dos variables antes mencionadas.

## **1.6. Justificación de la investigación**

El aporte de la investigación es que empresas de call center que brindan servicios similares a la empresa Atento, conozcan la participación progresiva de las pruebas de memoria de trabajo y habilidades numéricas para que faciliten su proceso de selección y eviten la rotación de personal. Asimismo, que se conozca la importancia del factor interno de información para que se realice un adecuado flujo de información durante el proceso de selección para prevenir los altos índices de rotación.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Analizar el proceso de selección de un call center y saber cómo contribuye en la rotación de personal.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

- Analizar las pruebas de memoria de trabajo y habilidades numéricas para conocer su aporte al proceso de selección de personal en el Área de Retención Movistar en el 2018.

- Identificar la importancia de la información durante el proceso de selección para dar a conocer su influencia en la rotación de personal en el Área de Retención Movistar en el 2018.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Selección de personal**

##### **2.1.1. Rubio (2016)**

###### **a. Definición**

Para Rubio (2016) nos dice que la selección de personal es un proceso mediante el cual se obtiene al recurso humano adecuado para el puesto de trabajo que requiere una empresa. Durante este proceso se sabrán las habilidades y conocimientos del postulante, de tal manera que si se adecua a los requerimientos del puesto de trabajo y de los intereses de la empresa será apto para el puesto en mención.

###### **b. Objetivos**

Los objetivos de la selección de personal de diferentes factores. En primer lugar, la captación de talento involucra la integración de personal, es decir, que sea eficiente en el rendimiento de sus labores y en la toma de decisiones. En segundo lugar, el proceso de selección se debe llevar a cabo bajo un margen de error mínimo, este se refiere a la responsabilidad que tiene el área de recursos humanos para contratar el personal adecuado, ya que de no hacerlo el coste de contratación de un nuevo personal sería muy

elevado que involucraría incluso un mal prestigio de la empresa. En tercer lugar, el proceso de selección de personal debe ser dirigido por profesionales calificados, esto involucra la imagen de la organización. Según este autor, la persona encargada de realizar la selección debe tener una comunicación efectiva y transparente con la persona elegida como también con las personas que no han sido seleccionadas. Asimismo, la empresa debe tener claro si realmente es necesario seleccionar a un nuevo personal y si este debe ser seleccionado de manera interna o externa a la organización. En cuarto lugar, se debe establecer el perfil del puesto requerido y de la persona que se requiere para dicho puesto.

### **c. Etapas**

Asimismo, existen 3 etapas en el proceso de selección. El primero, es la preselección de personal el cual consiste en describir el puesto de trabajo y el perfil de la persona que se requiere. Posterior a ello, se da el reclutamiento, para el autor existen dos tipos de reclutamiento. Por un lado, el reclutamiento interno, el cual se da con colaboradores que pertenecen a la empresa, los cuales pueden ser captados mediante concursos o ascensos. Este tipo de reclutamiento es cualitativo, en el sentido que ya se conoce la productividad de los trabajadores, pero se limita de manera cuantitativa al contar solo con el número de trabajadores actuales. Por otro lado, el reclutamiento externo, en donde se obtiene nuevo personal que no forma parte de la organización. Estas personas ofrecen a la empresa nuevas habilidades y conocimientos adquiridos en un trabajo anterior. Al reclutar de manera externa, la empresa eleva sus costos y tiempo, ya que se necesitará de un proceso de selección e inducción. El segundo, se da la etapa de evaluación, en donde se desarrollan pruebas psicotécnicas, de conocimiento, profesionales, además, dinámicas grupales, assesment center y la entrevista de selección. La tercera, es la contratación, en donde se realizan la toma de decisiones la incorporación del trabajador, capacitación y seguimiento.

#### **d. Costos**

De acuerdo a lo mencionado, el autor menciona que existe un coste de selección generalmente existen cuatro. El primero, es el coste económico propiamente de la selección. El segundo, es el costo diferido de contratar a una persona que no cumpla con las tareas del puesto asignado y perjudique la rentabilidad de la empresa. El tercero, es el costo de rotación, donde el trabajador abandone rápidamente la empresa. El cuarto, el costo de oportunidad, en donde se deja ir a un candidato potencialmente adecuado para la vacante.

#### **2.1.2. Ribes, Perelló & Herrero (2018)**

##### **a. Definición**

Por otro lado, Ribes, Perelló y Herrero (2018), señalan que el reclutamiento y selección se encuentran dentro de la gestión de recursos humanos, cuya función será esquematizar los puestos de trabajo y determinar los conocimientos y competencias que se requieran para obtener los candidatos adecuados que ayuden al eficiente desempeño de la organización, este deberá ser un proceso continuo.

##### **b. Objetivos**

Los objetivos de la selección de personal son restringir el margen de error, detallar los requisitos y habilidades necesarias para el desempeño de las actividades del puesto requerido, asimismo, medir las cualidades y características de todas las personas aspirantes a la vacante. Y por último es necesario excluir a las personas que no cumplan con las especificaciones solicitadas y quedarse con aquellas que contribuyan a la mejora continua de la organización.

##### **c. Etapas**

A diferencia de Rubio, estos autores mencionan que el reclutamiento y selección tienen cuatro etapas. El reclutamiento tiene como labor atraer a personas convenientes en el

momento en que se requieran para cubrir las vacantes solicitadas por las áreas demandantes con el mínimo coste posible. Estos deberán presentar cualidades particulares de acuerdo a las diferentes actividades que van a realizar, con la finalidad de disminuir la rotación de personal a los pocos meses de haberse incorporado.

A diferencia de Rubio, el libro en mención indica que el reclutamiento interno se puede dar de dos maneras, tanto vertical, que viene a ser la ocupación de un puesto superior al actual, y horizontal, que viene a ser la movilización de trabajadores para ocupar puestos del mismo nivel departamental. Entendiéndose como reclutamiento interno al conjunto de aspirantes reales y potenciales que son parte del recurso humano de la empresa y que tiene la posibilidad de ocupar una vacante. El reclutamiento externo viene a ser la inclusión de trabajadores ajenos a la empresa, los mismos que están en búsqueda de una oferta laboral o que se encuentran trabajando, pero tiene en cuenta de retirarse de su trabajo actual si se presenta una oferta más atractiva.

La selección es el proceso de optar a partir de un grupo de postulantes al aspirante que mejor se adapte al puesto requerido. Ribes, Perelló y Herrero concuerdan con Rubio en el sentido en el que la toma de decisiones en la etapa de selección es crucial para no dañar la rentabilidad de la empresa, pues de equivocarse en esta etapa implicaría tener pérdidas de tiempo, productividad y dinero. Dentro de este proceso, se cuenta con ocho etapas las cuales son: la entrevista preliminar, la verificación de solicitudes de empleo, revisión de currículos, exámenes de selección, entrevistas de empleo, revisión de referencias, la decisión del candidato a escoger y los exámenes físicos si así se requiere. Luego se da la contratación, donde se crea el vínculo entre el individuo elegido y la empresa, donde se va a generar un compromiso en cuanto a la prestación de servicios y la retribución pactada, cabe resaltar que la contratación depende de la capacidad, formalización, periodos de prueba y tiempo del contrato. La socialización o integración,

viene a ser el acondicionamiento por parte del nuevo empleado al puesto de trabajo y a la cultura de la organización, se debe fomentar el liderazgo y el trabajo en equipo.

Dentro de las etapas anteriormente mencionadas, se dan dos exámenes que son de vital importancia para que se elija al candidato idóneo. El primero, son los exámenes de selección, que estiman aptitudes habilidades de los postulantes, esto se logra mediante exámenes de conocimientos, habilidades numéricas, de lectura, concentración y de memoria, llamados también exámenes psicotécnicos. El segundo, son los exámenes conductuales, cuyo objetivo es conocer la personalidad, la motivación e inteligencia emocional que un postulante tiene y que lo ayudará hacer frente a las diversas situaciones laboral que se presente si llegara a ser contratado.

En adición a lo anterior, Chiavenato concuerda que existen exámenes de selección, dentro de los cuales están los exámenes de conocimientos y psicométricos, los cuales son instrumentos para medir los conocimientos adquiridos por la experiencia, la praxis y los estudios, con ellos se logra obtener el grado de conocimiento profesional y la habilidad para ejecutar las labores que serán asignadas. Por otro lado, están los exámenes conductuales o psicológicos, los cuales son un conjunto de evaluaciones que determinarán el desarrollo mental, destrezas y estabilidad emocional. Las conductas se miden de manera individual y revelan la disposición de una persona para responder a ciertas situaciones laborales que son propias del puesto de trabajo al que se postula.

Un tema importante que resaltan los autores es el impacto que ha tenido la tecnología 2.0, es decir, la web social en el proceso de reclutamiento y selección, lo cual ha permitido que las empresas obtengan de forma rápida y efectiva a candidatos calificados para los puestos que requieren disminuyendo el presupuesto que se realiza para el proceso de selección.

### **2.1.3. Fernández (2017)**

#### **a. Definición**

Acotando a lo dicho anteriormente, Fernández (2017) menciona que la selección de personal es un proceso para prever el desempeño de los postulantes si es que estos se llegaran a contratar, lo que significa que se va a hacer una comparación de cualidades entre todos los postulantes teniendo como referencia las especificaciones del puesto en vacante. Este proceso va a tener dos responsables. El primero, que viene a ser la función de staff, dicho en otras palabras, el departamento de recursos humanos; el segundo, será el responsable de línea quien es el jefe del departamento demandante. Previo al proceso de selección se tiene que dar la detección de necesidades del área usuaria que puede ser por la ampliación de una actividad o reemplazo de un trabajador que se retiró por diferentes motivos. Con todo ello se pronostica obtener al mejor individuo para el desempeño futuro de las actividades.

#### **b. Etapas**

En contraste con los autores antes mencionados, Fernández divide al proceso de selección en dos etapas, el reclutamiento que es la búsqueda y suministro de candidatos y la selección que es la comparación y elección de los postulantes más adecuados. Dentro del reclutamiento podemos encontrar las características del puesto, las exigencias del puesto y el análisis y la descripción del puesto, que consiste en la declaración detallada y sistematizada de la información del puesto de trabajo, así como los conocimientos y habilidades que le permitirán realizar tareas propias del puesto. La selección de personal incluye las características del candidato, en donde el área usuaria en conjunto con el departamento de recursos humanos debe elaborar el perfil del puesto y este a su vez está constituido en base a los intereses de la empresa, a los requerimientos del mercado y a la descripción de las actividades que requiere el puesto vacante, la persona encargada del proceso de selección debe incorporar la información

de los factores antes mencionados para que el perfil tenga éxito, pues esta será la herramienta base para la evaluación. Las calificaciones del candidato estarán en base al porcentaje de aprobación de las pruebas de selección, estas tienen como objetivo recolectar información para evaluar conocimientos, capacidades y aptitudes que luego serán comparadas con los requisitos de la oferta. Para el autor existen tres tipos de pruebas, las cuales son: pruebas profesionales, que evalúan los conocimientos en base a la carrera que demanda el puesto; pruebas psicotécnicas, que van a determinar el potencial del candidato en cuanto a su razonamiento, habilidad numérica, habilidad verbal, capacidades sensoriales y el tipo de personalidad; y dinámicas de grupo, las cuales evalúan el comportamiento del postulante en una determinada situación con la que se podrá conocer si es que el candidato posee habilidades blandas y la inteligencia emocional para el puesto en cuestión. La entrevista de selección es otro punto importante que señala el autor dentro de la selección, ya que es un complemento a todas estas pruebas antes mencionadas, en donde se da un contacto más cercano con cada postulante y se determinara ciertas habilidades e intereses que en las pruebas antes mencionadas no se pudieron reflejar. Luego de la entrevista final, se elige al candidato que haya logrado con éxito superar las pruebas y haya demostrado que tendrá éxito en el desempeño de las funciones futuras.

Fernández concuerda con Rubio, cuando menciona que la comunicación es importante para la persona seleccionada como para el resto de postulantes no seleccionados, dicho de otro modo, la información que se le brinde a la persona seleccionada ya sea a través de correo electrónico o como se hace actualmente, por medio de una llamada deberá ser clara y consistente en el sentido que se deberá informar al candidato sobre las funciones que desarrollará, horarios establecidos, beneficios, remuneración y todo lo relacionado al contrato de trabajo el cual se adjunte. En paralelo, la comunicación al resto de candidatos deberá ser de manera profesional al indicarles que se les tendrá en cuenta para futuros

procesos de selección, ya que pudieron haber sido deficientes en algunas pruebas de selección a las que fueran sometidos.

## **2.2. Rotación de personal**

### **2.2.1. Villar (2018)**

#### **a. Definición**

Para Villar (2018) la rotación de personal es el flujo de ingresos y salidas de colaboradores de una empresa durante un periodo de tiempo. Entre las razones por las cuales los trabajadores se retiran de la organización se encuentran las salidas por razones biológicas, cuando la persona culmina su etapa laboral es decir cuando se jubila, salidas personales cuando la familia del trabajador se muda a otra ciudad o país, salidas laborales se dan cuando los colaboradores encuentran una mejor propuesta de trabajo y por último las salidas por determinación de la empresa, en donde decide retirarlos por distintos motivos como por reducción de personal o por la necesidad de obtener colaboradores más capaces y que estén actualizados con los nuevos cambios tecnológicos. Todas estas salidas por parte del trabajador, mayormente las salidas personales y laborales, a veces son solo excusas para ocultar la situación real e irse rápidamente al nuevo puesto de trabajo.

#### **b. Tipos**

Según el autor la rotación puede ser real o potencial, real se refiere a cuando el trabajador ya tomó la decisión de retirarse del centro laboral, y la potencial es cuando el colaborador tiene el interés de irse de la empresa, es por esa razón que está evaluando las propuestas de trabajo que pudiera encontrar. Es fundamental mencionar que ambos tipos de salidas son cuantificables a través del indicador de rezago para la rotación real y el indicador adelantado para la rotación potencial.

La rotación real puede brindar información por medio de los trabajadores de la organización en base al registro de cada trabajador; la rotación potencial se puede evaluar a través de entrevistas y encuestas a los trabajadores que presentan alguna característica la cual indique que su permanencia en la empresa está en riesgo. Esta última, el autor menciona que es más importante que sea medida a comparación de la rotación real, ya que se puede evitar la salida decisiva de los trabajadores, realizando estudios para conocer las razones por las cuales aquellos trabajadores tienen la intención de abandonar la empresa y con dichos resultados elaborar medidas correctivas que reduzcan su salida potencial, por lo que algunas veces las compañías pierden a trabajadores que generan valor, los cuales pasan algunas veces a su propia competencia, perjudicándolos a largo plazo.

La rotación de personal como lo hemos visto, nos brinda las razones por las cuales los trabajadores se separan de la organización y también muestra cifras reales del número de personas que en ese momento están ingresando a laborar y al mismo tiempo saber cuántas personas están dejando la empresa, lo cual se denomina tasa de rotación, dicha tasa nunca debe ser cero, si es así esto quiere decir que la empresa está en mala situación por lo que no está generando nuevos puestos de trabajo por lo tanto no está en crecimiento. Con la tasa de rotación podemos saber si la empresa está siendo rentable en ese momento y poder tomar acciones inmediatas con las áreas respectivas.

### **c. Evaluación de desempeño**

Para Villar, la evaluación de desempeño es una actividad de la administración compleja que implica métodos y recojo de información, respecto al desempeño laboral de un trabajador. Asimismo, se menciona que las evaluaciones están expuestas a la falta de objetividad, principalmente de los encargados de ejecutar el instrumento. El autor menciona que el modelo de evaluación se divide en 3 fases: la primera es la identificación de las áreas a evaluar, sin considerar particularidades subjetivas del trabajador; la

segunda es la medición, que implica la evaluación de las actividades de trabajador, la cual representa la etapa más esencial del proceso de evaluación; la tercera fase es la gestión, en donde se administra la información y su procesamiento, para luego dar una retroalimentación a los trabajadores.

### **2.2.2. Chiavenato (2017)**

#### **a. Definición**

Por otro lado, Chiavenato (2017) nos dice que la rotación de personal es el intercambio de individuos entre la empresa y el entorno, determinado por el número de personas que entran y abandonan la compañía. Mayormente la rotación de personal es analizada de manera mensual y anual, lo que proporciona a la empresa información para posteriormente tomar medidas inmediatas. Villar concuerda con Chiavenato, en que la información que pueda ser recolectada por medio de la rotación de personal, deberá ser utilizada para tomar acciones que puedan prevenir la rotación de los colaboradores principalmente aquellos que son más capaces y generan rentabilidad a la empresa.

Asimismo, Chiavenato nos dice que la rotación de personal puede ser favorable para la empresa, puesto que hay nuevas personas con nuevos conocimientos que ayuden al desarrollo progresivo de las áreas correspondientes. Pero también es perjudicial, ya que se retiran personas que obtuvieron nuevos aprendizajes en la empresa, que los ayudo a ser mejores profesionales y por ende se desarrollaran mejor en su nuevo puesto laboral.

#### **b. Factores**

De igual manera, menciona que la rotación es un efecto de factores internos y externos que ocasionaron la salida del personal, entre los factores externos se encuentran: la oferta y demanda del mercado, la incertidumbre beneficiosa o perjudicial y las ofertas laborales del mercado. Entre los factores internos se encuentran: las remuneraciones salariales y prestaciones de la empresa, la forma de supervisión que se da sobre el personal, las oportunidades de desarrollo laboral, las relaciones entre los colaboradores,

las condiciones físicas de trabajo, la cultura organizacional, políticas de reclutamiento y selección de personal, capacitaciones laborales, políticas disciplinarias y la flexibilidad de las mismas y los maneras de evaluación del desempeño de los colaboradores.

Chiavenato menciona que es muy importante realizar una entrevista de separación o salida para determinar las razones por las cuales se da la rotación de personal. Esta entrevista puede ser aplicada según el criterio de la empresa, pero mayormente se realiza para conocer la opinión del colaborador acerca de empresa, el puesto sobre el cual laboraba, el jefe, las condiciones físicas, prestaciones laborales, la remuneración, las relaciones entre los compañeros y los beneficios y oportunidades que le otorgo la empresa. Toda esta información obtenida tendrá que ser analizada por área de recursos humanos la cual determinara las causas por las cuales el personal se desvinculó de la empresa, con ello se podrá mejorar ciertas situaciones mostradas en dicha entrevista para que no ocurra lo mismo con los demás empleados.

### **c. Costos**

Este autor nos menciona que existen tres tipos de costos de la rotación de personal. El primero, es el costo primario de la rotación de personal, el cual comprende la separación del empleado de la empresa como: costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de capacitación y costos de separación. El segundo, es el costo secundario de la rotación de personal, los cuales son difíciles de medir y calcular como: las repercusiones de la producción hasta que el puesto se cubra o el nuevo personal se adapte, las repercusiones en la actitud de personal debido a su separación que es manifestada a sus compañeros lo cual puede ser dañino para la empresa, costos extralaborales que es el tiempo invertido para capacitar al nuevo personal y no dañar la producción, costos extraoperarios como de mantenimiento y energía. El tercero, son los costos terciarios de la rotación de personal, los cuales hacen referencia a los costos a largo plazo que tendrá que asumir la empresa como: los costos de inversión adicionales y

las pérdidas en los negocios. Como se puede observar, la rotación de personal trae consigo costos significativos a la empresa lo cual no solo afecta a corto plazo sino también a largo plazo y provoca enormes consecuencias negativas no solo a la organización sino también al personal que trabaja en ella.

#### **d. Índice de rotación**

Para Chiavenato, el Índice de rotación es un indicador que muestra la relación existente entre el ingreso y egreso del personal sobre el número promedio de trabajadores con los que cuenta la empresa en un periodo lapso de tiempo. Este índice se utiliza para la planeación de recursos humanos y para analizar el abandono de trabajadores, sobre todo para poder conocer las causas de los retiros voluntarios del recurso humano, esta operación puede arrojar resultados de generales, es decir de toda la empresa, así como también la rotación existente en cada área de la organización.

### **2.2.3. Amador (2016)**

#### **a. Definición**

Sumándose a los conceptos anteriores, Amador (2016) señala que la rotación es parte de la movilización de personal, que en muchas circunstancias es inevitable. La rotación comprende a los colaboradores que se incorporan y se retiran de un puesto de trabajo.

El autor concuerda con Chiavenato, al hacer mención que la rotación es una opción para el desarrollo tanto de la empresa como de los trabajadores, pero se haya otra conducta, que angustia y preocupa a la empresa, que es la rotación propiamente dicha. La rotación de personal es un fenómeno referente a la separación del trabajador que no pudo abarcar la permanencia anhelada, y en consecuencia trae consigo impactos perjudiciales al área usuaria y alusivo al departamento de Recursos Humanos.

## **b. Tipos**

Existen dos tipos de rotación, la involuntaria que es la salida de un trabajador por orden de la organización, es decir, los despidos; y la rotación voluntaria, que es la salida del trabajador por su propio interés, la cual es mayor. Una de las causas es por la falta de lealtad y compromiso hacia la empresa.

El autor alude que este fenómeno tiene un índice mayor cuando la economía es favorable, porque se dan mejores ofertas de mercado por parte de las empresas competidoras, lo que hará que el trabajador busque mejores oportunidades para su crecimiento profesional y personal. Como premisa se debe tener el supuesto que cada trabajador tiene como patrimonio sus capacidades y su fuerza laboral, por lo que está en su derecho poder otorgarlo a la empresa que este considere que le brindará mayores beneficios y remuneración. En cambio, cuando hay una economía de recesión, los trabajadores tratan de cuidar sus puestos de trabajo, por lo que la tasa de rotación será mesurada. No se puede pretender tener a los trabajadores más capaces de la industria si es que no se tiene las condiciones adecuadas para mantenerlos, esto se refiere al clima laboral, ambiente de trabajo y beneficios; por lo que si hay una fuga de trabajadores la productividad tendría problemas graves.

## **c. Costos**

En contraste con Chiavenato, Amador habla del costo de la rotación de personal de manera general. Se cita que el costo de la rotación conlleva un nuevo inicio en el proceso de selección por parte de Recursos Humanos. No obstante, no solo se trata de dinero, sino el tiempo que tomará acoplarse al nuevo trabajador en las funciones de departamento al cual sea dirigido. Se debe afrontar las situaciones y hacer un estudio sobre las salidas de los trabajadores, pues con ello se pueden descubrir factores que en un primer momento no se observaban y que influenciaron a los individuos a desglosarse de la empresa. Entre los factores más comunes se tiene al clima laboral, la falta de

atención y las alternativas de desarrollo que pueda ofrecer la empresa. Además, la selección errónea por parte de los encargados de Recursos Humanos, lo que debe tomarse con real seriedad, pues al no realizarse un proceso adecuado, las consecuencias a largo plazo serán costosas. Se estima que la rotación de personal es muy compleja e impacta en la eficiencia y eficacia de la empresa, por lo que es necesario que todas las empresas investiguen sus causas, según la Organización Internacional del Trabajo.

La rotación como se mencionó anteriormente, representa una desventaja para la organización, pues cuando se contrata a una persona se piensa en conservar su estadía, explotar y potenciar sus habilidades para beneficio de los objetivos empresariales. Cuando se da una rotación voluntaria, es difícil convencer al trabajador de seguir con sus labores, pero el autor señala que se debe hacer un esfuerzo de mantenerlo, ya que si se logra mantenerlo los beneficios serán mayores para la empresa. La comunicación y la empatía son factores que pueden favorecer en la negociación, la empresa debe realizar una retroalimentación y aprendizaje del estado actual de su ámbito laboral, que muchas veces no se conoce en su amplitud.

Por último, el autor propone a la inducción eficiente para reducir la rotación, en el sentido que se debe cultivar una selección correcta y se debe guiar correctamente el inicio de un trabajador brindándole los recursos necesarios, pues, aunque no se eliminará la rotación se podrá reducir a largo plazo.

#### **d. Índice de rotación**

Para el autor, el índice o tasa de rotación es un indicador sustancial para medir el flujo del número de salidas en un periodo de tiempo, generalmente se toma un lapso de tiempo de un mes, lo cual se divide entre el total de toda la masa de empleados.

### **e. Evaluación de desempeño**

En contraste con Villar, para Amador, la evaluación de desempeño abarca los conceptos de puesto, desempeño, proceso y resultado, mediante estos se estima el desempeño laboral. Es decir, el objetivo de esta evaluación es que el trabajador de una determinada empresa, demuestre el grado de efectividad y eficiencia con la que realiza las actividades encomendadas. Adicional a ello, mediante este instrumento se puede lograr descubrir nuevas potencialidades que los trabajadores han logrado obtener a lo largo de la experiencia laboral. Para el autor, los encargados de realizar esta evaluación varían respecto a quien es la persona a evaluar; en ese sentido es el jefe inmediato quien evalúa a sus colaboradores o viceversa, así como también la evaluación puede darse entre miembros con el mismo nivel en la empresa o mediante un agente externo. A diferencia de Villar, el autor considera que existen 3 modalidades de evaluación, las cuales son: las características, resultados y conductas. Para su ejecución, la persona encargada tiene que estar preparada respecto a los ítems de la evaluación.

En la actualidad, la evaluación 360° representa un instrumento integral, en donde no solo se tiene en cuenta al jefe y colaborador, sino que también se tiene en cuenta a la opinión de los demás miembros del equipo, proveedores y clientes.

### **2.3. Marco conceptual**

#### **a. Empresa**

Ente de organización que se ocupa de actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, cuya finalidad es lucrativa. Requiere decisión y esfuerzo para su ejecución.

#### **b. Selección**

Acción y efecto de escoger a una o más personas entre las demás, apartándolas y dándoles prioridad para una determinada acción o función.

c. Reclutamiento

Concentrar personas para un determinado objetivo.

d. Trabajador

Que realiza la acción de trabajar. Persona que tiene un trabajo a cambio de una retribución.

e. Rotación

La rotación como termino de recursos humanos, es la salida de colaboradores que serán remplazados por otros.

f. Eficiencia

Capacidad acondicionar a alguien o alguna cosa para lograr un objetivo designado.

g. Recursos Humanos

Especialidad que estudia todo lo concerniente a función de las personas en el entorno de la organización. Actualmente se denomina Capital Humano, Gestión del Talento o Talento Humano.

h. Remuneración

Es el pago quincenal o mensual que se le otorga al trabajador por sus servicios prestados.

i. Comunicación

Efecto de comunicar. Correspondencia de dos o más personas. Dialogar, negociar con alguien ya sea por palabras o por algún medio escrito. De trata de hacer partícipe a alguien de lo que se quiere transmitir.

j. Postulante

Candidato o aspirante a un cargo o puesto.

k. Prueba

Examen que se realiza para revelar o constatar los conocimientos o aptitudes de una persona en particular, en función a algo. Asimismo, es la razón, argumento o instrumento con que se pretende exhibir la verdad o falsedad de algo.

l. Puesto

Espacio que ocupa un individuo en la organización donde tendrá que cumplir ciertas tareas y responsabilidades.

## **CAPÍTULO 3**

### **MÉTODO**

#### **3.1. Tipo de investigación**

El enfoque de nuestra investigación es cuantitativo porque podremos medir las variables involucradas.

- Variable independiente: Proceso de selección
- Variable dependiente: Rotación

Asimismo, el alcance de la investigación es descriptivo-correlacional, ya que vamos a investigar si existe o no relación entre las dos y los efectos que podría producirse de esta relación.

#### **3.2. Operacionalización de las variables**

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Proceso de selección	Chiavenato (2017) define al proceso de selección como un conjunto de	Reclutamiento	Reclutamiento interno

	etapas por las que pasa un candidato para ocupar un puesto de trabajo en específico. Este proceso está compuesto por dos variables: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento</li> <li>• Selección de personal</li> </ul>		Reclutamiento externo
		Selección de personal	Exámenes de selección
			Exámenes conductuales
Rotación de personal	Para Chiavenato (2017) la rotación de personal es la variación de ingresos y salidas del recurso humano dentro en un periodo de tiempo en una misma empresa. Teniendo en cuenta que una organización se desarrolla en un sistema abierto la rotación depende de 2 factores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores internos</li> <li>• Factores externos</li> </ul>	Factores internos	Índice de rotación
			Evaluación de desempeño

### 3.3. Población y muestra

La población son los trabajadores y supervisores del área de retenciones Movistar en el call center Atento entre el turno mañana, tarde y noche.

La muestra de los supervisores es igual a la muestra. Por otro lado, la muestra de los trabajadores es por conveniencia, ya que el grupo que se encuestará fue el accesible para la investigación.

Para los trabajadores:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

- n=muestra
- Error de precisión E = 5% = 0.05
- Población N = 44
- Probabilidad de éxito p = 0.5
- Nivel de confianza Z 95% = 1.96
- Probabilidad de fracaso q = 0.5

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(44)}{(0.05)^2(44 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

Aplicando en la formula, el resultado de n=40

La encuesta se realizará de la siguiente manera:

*Tabla 1. Muestras*

CATEGORÍA	POBLACIÓN	PORCENTAJE (%)	MUESTRA	PORCENTAJE (%)
Supervisores	4	8%	4	9%
Trabajadores	44	92%	40	91%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

### Prueba de Fiabilidad de Cronbach

El resultado de fiabilidad de la encuesta realizada a los trabajadores arrojó el siguiente resultado, según el programa SPSS.

Tabla 2. Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	40	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

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

Tabla 3. Fiabilidad del cuestionario realizado a los trabajadores según SPSS

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,747	21

### 3.4. Técnicas e instrumentos

La técnica a utilizar en la presente investigación para recolectar información será la encuesta, que está compuesta por 3 preguntas por cada indicador a investigar. Se realizaron dos encuestas, la primera dirigida a los trabajadores (ver Anexo1), la segunda, dirigida a los supervisores de la unidad de estudio (ver Anexo2).

Se utilizará la escala de Likert para las respuestas de cada pregunta, porque nos permitirá conocer la opinión de los trabajadores y de los supervisores y el grado de conformidad con las preguntas a realizar. El orden y la puntuación será la siguiente:

- Totalmente de acuerdo (5)
- De acuerdo (4)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
- En desacuerdo (2)
- Totalmente en desacuerdo (1)

## CAPÍTULO 4

### RESULTADOS

#### 4.1. Reclutamiento Interno

##### a. Supervisores

*Tabla 4. Reclutamiento Interno. Opinión de supervisores*

<b>RECLUTAMIENTO INTERNO</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
1. ¿Según las políticas de la empresa, cree usted que el reclutamiento interno que realiza la empresa ofrece beneficios a los trabajadores?	2	1	1	0	0	4
2. ¿Considera usted que, para el puesto de asesor de retención, el postulante debe de contar con experiencia previa afines a dicho puesto?	0	4	0	0	0	4
3. ¿Considera usted que el reclutamiento interno permite captar personal de manera más acelerada, disminuyendo así el tiempo previsto?	1	1	2	0	0	4
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>

Elaboración propia

b. Trabajadores

Tabla 5. Reclutamiento Interno. Opinión de trabajadores

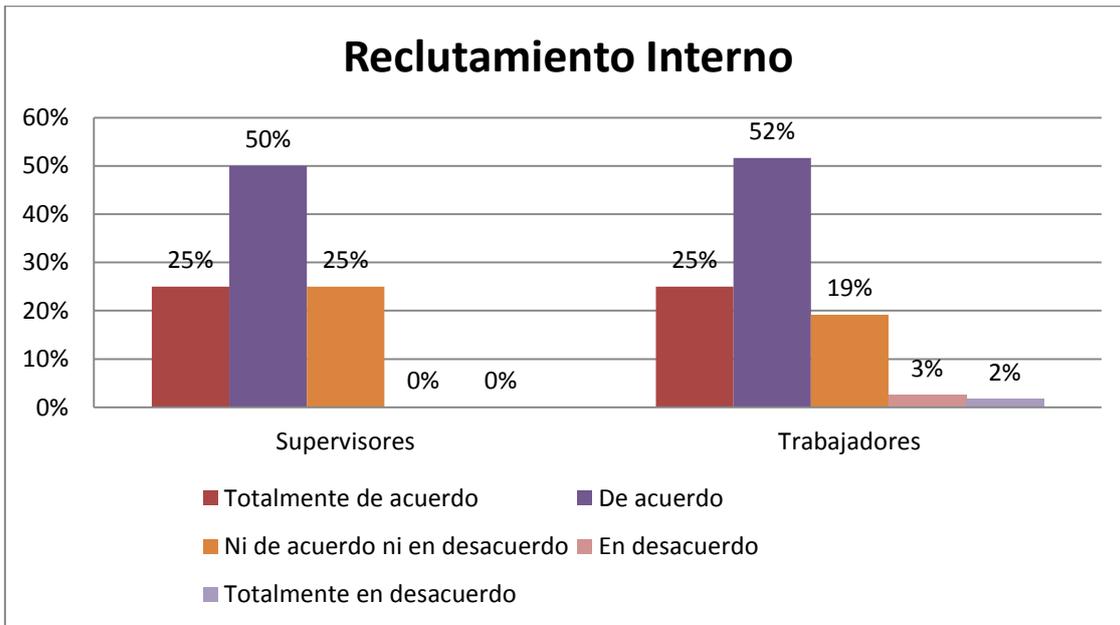
RECLUTAMIENTO INTERNO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
1. ¿Considera usted que el reclutamiento interno le brinda beneficios dentro de la empresa?	9	21	8	1	1	40
2. ¿Considera usted que contar con experiencia previa en otra área de trabajo le genera ventajas para una postulación interna?	13	19	7	0	1	40
3. ¿Cree usted que mediante el reclutamiento interno se realiza una convocatoria más rápida?	8	22	8	2	0	40
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>62</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>120</b>

Elaboración propia

Tabla 6. Reclutamiento Interno

Reclutamiento Interno	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	
Supervisores	3	25%	6	50%	3	25%	0	0%	0	0%	100%
Trabajadores	30	25%	62	52%	23	19%	3	3%	2	2%	100%

Elaboración propia



*Figura 1. Reclutamiento Interno*

Elaboración propia

### Interpretación

Se interpreta que el 25% de supervisores y el 25% de trabajadores están totalmente de acuerdo, asimismo, el 50% de supervisores y el 52% trabajadores están de acuerdo, con que el reclutamiento interno trae beneficios a los trabajadores, considerando que este proceso permite obtener personal de manera más acelerada y además contar con experiencia en otra área dentro de la empresa permite que el trabajador sea considerado para ser parte de un reclutamiento interno. Asimismo, el 25% de supervisores y el 19% de trabajadores están ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, consideran que el reclutamiento interno no aporta mayor valor a la empresa ni a los trabajadores. El 0% de supervisores y el 3% de trabajadores están en desacuerdo, el 0% de supervisores y el 2% de trabajadores están totalmente en desacuerdo con que el reclutamiento interno sea beneficioso para ellos, por el contrario, consideran que no son tomados en cuenta para dicho reclutamiento y que están en un área de la empresa no les ayudado a formar parte de los convocados, además perciben que el reclutamiento interno no atrae personal de manera más breve.

## 4.2. Reclutamiento Externo

### a. Supervisores

Tabla 7. Reclutamiento Externo. Opinión de supervisores

RECLUTAMIENTO EXTERNO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
1. ¿Cree usted que el área de retención se ve enriquecida con el ingreso de personas externas a la empresa, que comparten conocimientos adquiridos en otras empresas del mismo rubro?	1	2	0	0	1	4
2. ¿Los medios por los que la empresa realiza el reclutamiento externo son los adecuados para captar al personal que requiere como área usuaria?	1	0	1	2	0	4
3. ¿Considera usted que los requisitos que demandan para el puesto de retención son pertinentes y necesarios al momento de realizar el filtro en un reclutamiento externo?	1	0	1	1	1	4
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>12</b>

Elaboración propia

b. Trabajadores

Tabla 8. Reclutamiento Externo. Opinión de trabajadores

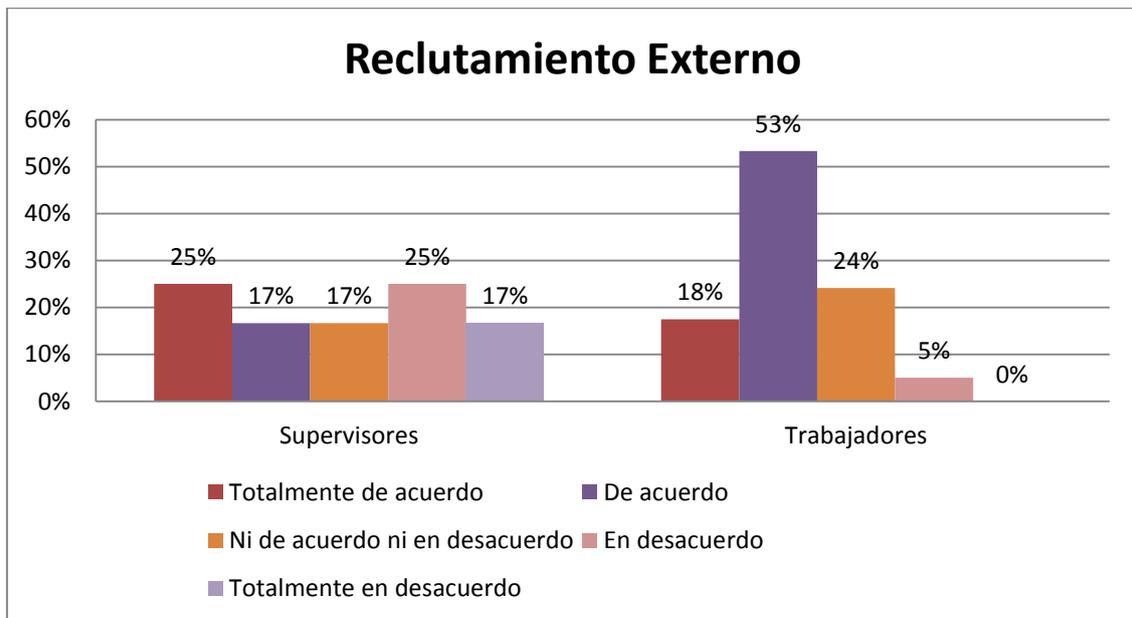
RECLUTAMIENTO EXTERNO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
1. ¿Considera usted que el reclutamiento externo permite captar personas con nuevos conocimientos que aportan a la empresa?	10	23	6	1	0	40
2. ¿Cree usted que por los medios por los que la empresa realiza el reclutamiento externo llega a captar de manera rápida y masiva a un gran número de personas para el puesto de asesor telefónico?	7	19	11	3	0	40
3. ¿Desde su punto de vista, los requisitos que solicita la empresa en la etapa de reclutamiento son un filtro adecuado para pasar a la etapa de selección para el puesto de asesor telefónico?	4	22	12	2	0	40
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>64</b>	<b>29</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>120</b>

Elaboración propia

Tabla 9. Reclutamiento Externo

Reclutamiento Externo	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	
Supervisores	3	25%	2	17%	2	17%	3	25%	2	17%	100%
Trabajadores	21	18%	64	53%	29	24%	6	5%	0	0%	100%

Elaboración propia



*Figura 2. Reclutamiento Externo*

Elaboración propia

### Interpretación

Se interpreta que el 25% de supervisores y el 18% de trabajadores están totalmente de acuerdo, asimismo, el 17% de supervisores y el 53% de trabajadores están de acuerdo, que mediante el reclutamiento externo se consigue personal con nuevos conocimientos y habilidades que contribuyan al crecimiento de la empresa, además los medios por los cuales captan a los postulantes son los oportunos para conseguir al personal que solicitan haciéndolo de manera masiva, por lo tanto, ellos también consideran que los requisitos que piden para un asesor telefónico del área de retenciones permiten un adecuado filtro en la etapa de reclutamiento externo. Asimismo, el 17% de supervisores y el 24% de trabajadores están ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, consideran que el reclutamiento externo es una etapa que no se lleva acabo de la manera pertinente. El 25% de supervisores y el 5% de trabajadores están en desacuerdo, el 17% de supervisores y 0% de trabajadores están totalmente en desacuerdo, perciben que con el reclutamiento externo no se captan personas que beneficien a la empresa, realizándose este proceso por medios que no permiten captar un gran número de personal, aplicándose un filtro que no permite elegir a las personas

adecuadas para la labor complicada que ejercen los asesores telefónicos del área de retenciones.

#### 4.3. Exámenes de selección

##### a. Supervisores

*Tabla 10. Exámenes de selección. Opinión de supervisores*

<b>EXÁMENES DE SELECCIÓN</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
1. ¿Considera usted que el examen de habilidad numérica es necesario para que un postulante se proyecte a desempeñar las funciones que corresponden a un asesor?	2	2	0	0	0	4
2. ¿La memoria de trabajo en un asesor de retención es importante para la resolución de problemas y negociación con el cliente?	2	2	0	0	0	4
3. ¿Cree usted que el área de Recursos Humanos realiza los exámenes de selección adecuados para el puesto de trabajo que usted supervisa?	1	1	2	0	0	4
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>

Elaboración propia

b. Trabajadores

Tabla 11. Exámenes de selección. Opinión de Trabajadores

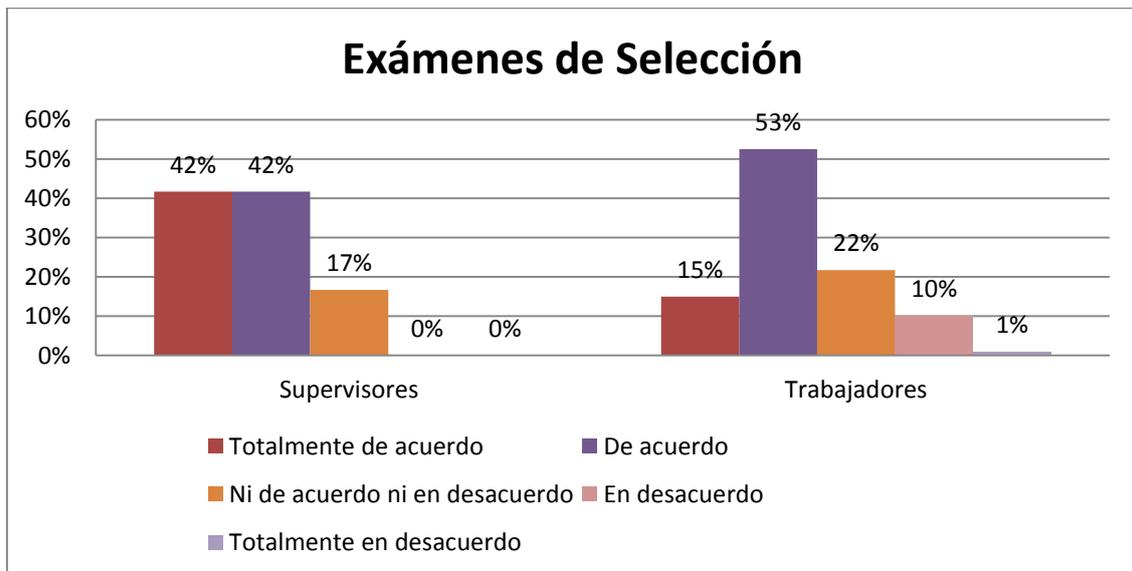
EXÁMENES DE SELECCIÓN	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
1. ¿Considera usted que el examen de habilidad numérica aporta al asesoramiento de las personas?	4	20	8	7	1	40
2. ¿Considera usted que la memoria de trabajo contribuye al buen desarrollo de la asesoría telefónica?	8	27	4	1	0	40
3. ¿El número de exámenes que desarrolló durante el proceso selección es el adecuado para determinar si es apto para el puesto de asesor telefónico?	6	16	14	4	0	40
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>63</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>120</b>

Elaboración propia

Tabla 12. Exámenes de selección

Exámenes de selección	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	
Supervisores	5	42%	5	42%	2	17%	0	0%	0	0%	100%
Trabajadores	18	15%	63	53%	26	22%	12	10%	1	1%	100%

Elaboración propia



*Figura 3. Exámenes de selección*

Elaboración propia

### Interpretación

Se interpreta que el 42% de supervisores y el 15% de trabajadores están totalmente de acuerdo, asimismo, el 42% de supervisores y el 55% de trabajadores están de acuerdo con que es muy importante que los asesores telefónicos de retenciones cuenten con habilidad numérica y memoria de trabajo, lo cual permite que estos se desenvuelven mejor en una llamada telefónica con clientes insatisfechos con el servicio de Movistar para el cual ellos trabajan permitiendo así resolver mejor los problemas y retener clientes de Movistar. Asimismo, consideran que el número de exámenes de selección por los cuales evalúan a los postulantes permite determinar si son aptos para el puesto. Asimismo, el 17% de supervisores y el 22% de trabajadores están ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, perciben que los exámenes selección no necesariamente son los adecuados y que utilizando otros exámenes puedan determinar si el candidato es apto para el puesto, además creen que la habilidad numérica y memoria de trabajo no son cruciales para el desenvolvimiento de sus actividades diarias. El 0% de supervisores y el 10% de trabajadores están en desacuerdo, el 0% de supervisores y 1% de trabajadores están totalmente en desacuerdo, con que la habilidad numérica y memoria de trabajo influye en la labor diaria de los asesores telefónicos, por el contrario, consideran que sus habilidades

distintas a lo mencionado también contribuyen a su labor. Además, los exámenes de selección que aplica Atento, no determinaron si es apto o no para ocupar el puesto en mención.

#### 4.4. Exámenes conductuales

##### a. Supervisores

*Tabla 13. Exámenes conductuales. Opinión de supervisores*

<b>EXÁMENES CONDUCTUALES</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
1. ¿Los exámenes psicológicos aportan a la selección de personal en la medida que determinan las características psicológicas del perfil del puesto de asesor telefónico?	1	3	0	0	0	4
2. ¿Considera que los exámenes situacionales permiten conocer la capacidad que tiene un postulante para poder entablar una negociación exitosa con un cliente de retención?	1	2	0	1	0	4
3. ¿Cree usted que los exámenes conductuales determinan el grado de estabilidad emocional de los postulantes deberían de tener para el puesto de retención?	2	2	0	0	0	4
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>12</b>

Elaboración propia

b. Trabajadores

Tabla 14. Exámenes conductuales. Opinión de trabajadores

EXÁMENES CONDUCTUALES	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
1. ¿Cree usted que los exámenes psicológicos determinan si una persona puede desenvolverse en su puesto de trabajo de manera óptima?	6	24	5		5	0	40
2. El examen situacional por el cual usted paso, determinó su capacidad para poder atender a clientes difíciles de Movistar?	5	21	8		6	0	40
3. ¿Considera usted que mediante los exámenes conductuales la empresa evalúa la estabilidad emocional que un asesor telefónico debe tener?	6	23	9		2	0	40
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>68</b>	<b>22</b>		<b>13</b>	<b>0</b>	<b>120</b>

Elaboración propia

Tabla 15. Exámenes conductuales

Exámenes conductuales	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	
Supervisores	4	33%	7	58%	0	0%	1	8%	0	0%	100%
Trabajadores	17	14%	68	57%	22	18%	13	11%	0	0%	100%

Elaboración propia

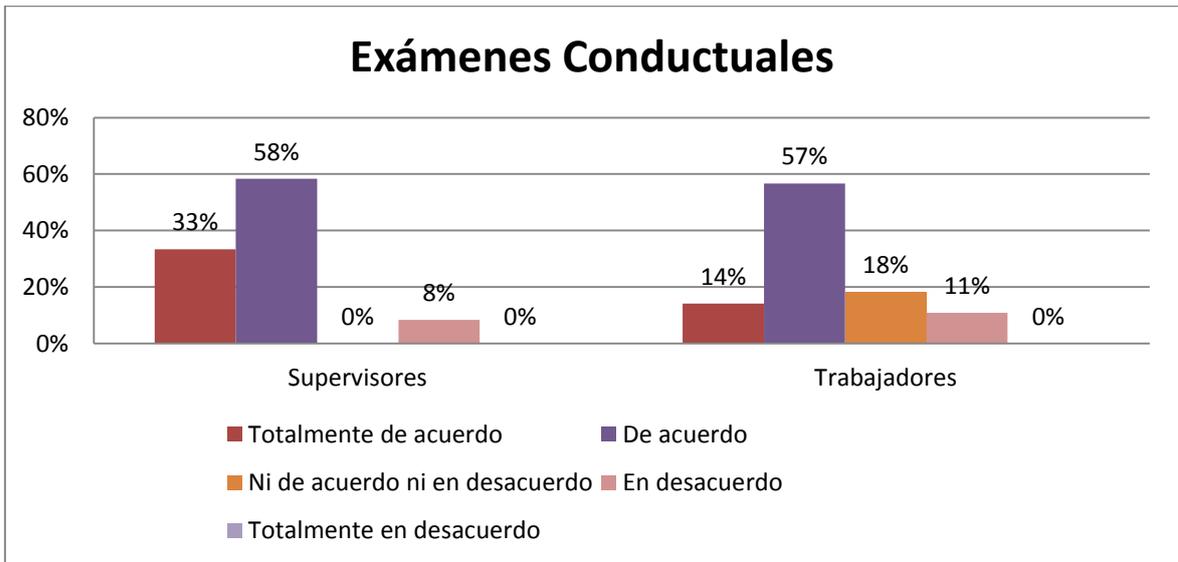


Figura 4. Exámenes conductuales

Elaboración propia

#### Interpretación

Se interpreta que el 33% de supervisores y el 14% de trabajadores están totalmente de acuerdo, asimismo, el 58% de supervisores y el 57% de trabajadores, están de acuerdo que los exámenes psicológicos pueden determinar el perfil del candidato y si este es apto para el puesto, además que los exámenes situacionales permiten saber a grandes rasgos si el postulante se va a desempeñar adecuadamente en su nuevo puesto, también perciben que dentro de los exámenes que les realizan evalúan la capacidad emocional que los candidatos tienen y si esta estabilidad es la adecuada para poder entablar conversaciones diarias caracterizadas por ser complejas y difíciles, ya que en dicha área se atienden a clientes que están decididos a dejar el servicio de Movistar. Asimismo, el 0% de supervisores y el 18% de trabajadores están ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, que con los exámenes psicológicos puedan establecer si el postulante va a desarrollar de manera adecuada sus actividades, no necesariamente los exámenes psicológicos, situacionales y conductuales puedan predecir con exactitud si dicho postulante realizará su labor como prevé el área solicitante. El 8% de supervisores y el 11% de trabajadores están en desacuerdo, el 0% de supervisores y 0% de trabajadores están totalmente en desacuerdo, que los exámenes psicológicos, situacionales y conductuales sean los adecuados para saber si el postulante

realizara bien su trabajo, de alguna manera los postulantes pueden salir aprobados en los exámenes mencionados, pero no desarrollaran sus actividades correctamente.

#### 4.5. Índice de Rotación

##### a. Supervisores

*Tabla 16. Índice de rotación. Opinión de supervisores*

ÍNDICE DE ROTACIÓN	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
1. ¿Considera usted que la función de retener a un cliente complicado por las dificultades que ha tenido con el servicio que brinda Movistar, genera un alto índice de rotación?	2	1	1	0	0	4
2. ¿Cree usted que, si el desarrollo del proceso de selección no se lleva a cabo de manera eficiente respecto a lo que solicita el área de retención, conlleva a la rotación de personal después de un periodo corto de tiempo?	4	0	0	0	0	4
3. ¿Usted cree que las condiciones laborales que ofrecen como empresa a los trabajadores, de alguna manera promueve la rotación de personal?	2	1	1	0	0	4
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>

Elaboración propia

b. Trabajadores

Tabla 17. Índice de rotación. Opinión de trabajadores

ÍNDICE DE ROTACIÓN	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
1. ¿Cree usted que en su área existe un alto índice de rotación de personal debido a la difícil tarea de retener a un cliente que desea renunciar al servicio para el cual usted trabaja?	8	17	9	4	2	40
2. ¿Considera que el proceso de selección influye en el índice de rotación de personal?	5	23	6	6	0	40
3. ¿Las condiciones de trabajo que tiene actualmente lo ha llevado a pensar en dejar su trabajo?	7	16	9	6	2	40
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>56</b>	<b>24</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>120</b>

Elaboración propia

Tabla 18. Índice de Rotación

Índice de Rotación	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	
Supervisores	8	67%	2	17%	2	17%	0	0%	0	0%	100%
Trabajadores	20	17%	56	47%	24	20%	16	13%	4	3%	100%

Elaboración propia

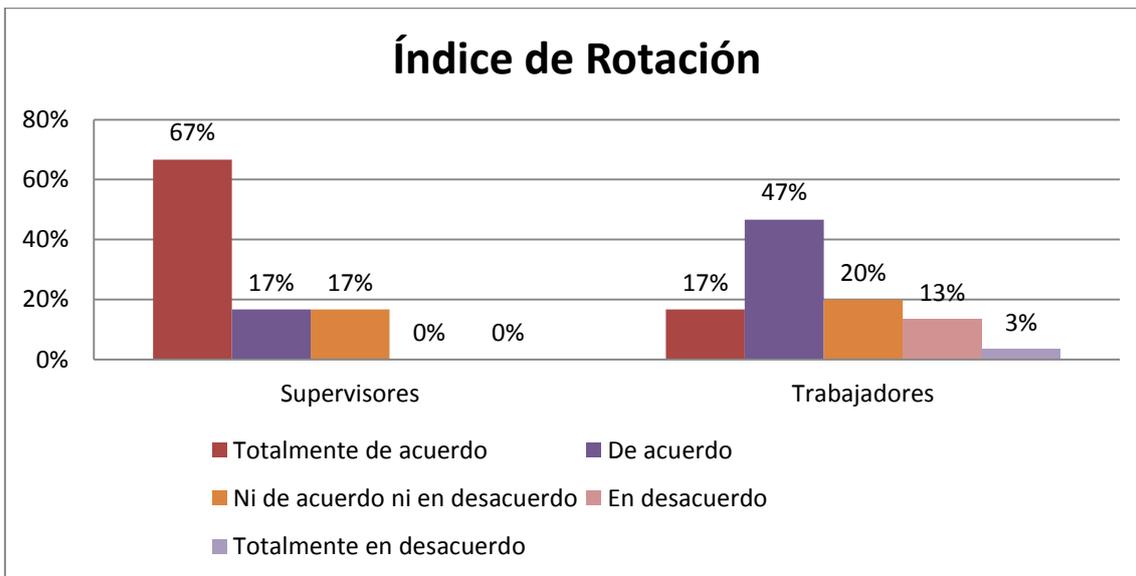


Figura 5. Índice de rotación

Elaboración propia

#### Interpretación

Se interpreta que el 67% de supervisores y el 17% de trabajadores están totalmente de acuerdo, asimismo, el 17% de supervisores y el 47% de trabajadores, están de acuerdo que la ardua labor que realizan los asesores telefónicos del área de retenciones son motivo por el cual dejarían su trabajo, aumentando el índice de rotación, además este también tiende a crecer cuando no se desarrolla un adecuado proceso de selección. Asimismo, el 17% de supervisores y el 20% de trabajadores están ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, no necesariamente las actividades que realizan como parte de su labor los ha hecho pensar en retirarse de su puesto actualmente, además no afirman que un inadecuado proceso de selección lleva consigo el aumento del índice de rotación. El 0% de supervisores y el 13% de trabajadores están en desacuerdo, el 0% de supervisores y 3% de trabajadores están totalmente en desacuerdo, ellos perciben que las condiciones de trabajo que poseen actualmente no los llevaría a abandonar su puesto y que en el área de retenciones no existe un alto índice de rotación, considerando también que el proceso de selección no genera un alto índice de rotación.

#### 4.6. Evaluación de desempeño

##### a. Supervisores

Tabla 19. Evaluación de desempeño. Opinión de supervisores

<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
1. ¿En el área que usted supervisa, realizan exámenes de desempeño a sus trabajadores?	1	0	2	0	1	4
2. ¿Las evaluaciones de desempeño que realizan son pertinentes para la mejora continua de las funciones que realiza un asesor de retención?	1	1	1	0	1	4
3. ¿El logro de metas es un indicador para que usted determine si un trabajador es productivo dentro de su área?	0	3	1	0	0	4
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>12</b>

Elaboración propia

b. Trabajadores

Tabla 20. Evaluación de desempeño. Opinión de trabajadores

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	Total
			En desacuerdo			
1. ¿Le han realizado exámenes de desempeño durante el tiempo que viene laborando?	7	20	4	6	3	40
2. ¿Considera usted que las evaluaciones de desempeño contribuyen a la mejora de las funciones que realiza como asesor de retenciones?	9	24	5	1	1	40
3. ¿Considera usted que mediante el logro de metas se refleja su productividad?	12	20	5	2	1	40
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>64</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>120</b>

Elaboración propia

Tabla 21. Evaluación de desempeño

Evaluación de desempeño	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	
Supervisores	2	17%	4	33%	4	33%	0	0%	2	17%	100%
Trabajadores	28	23%	64	53%	14	12%	9	8%	5	4%	100%

Elaboración propia

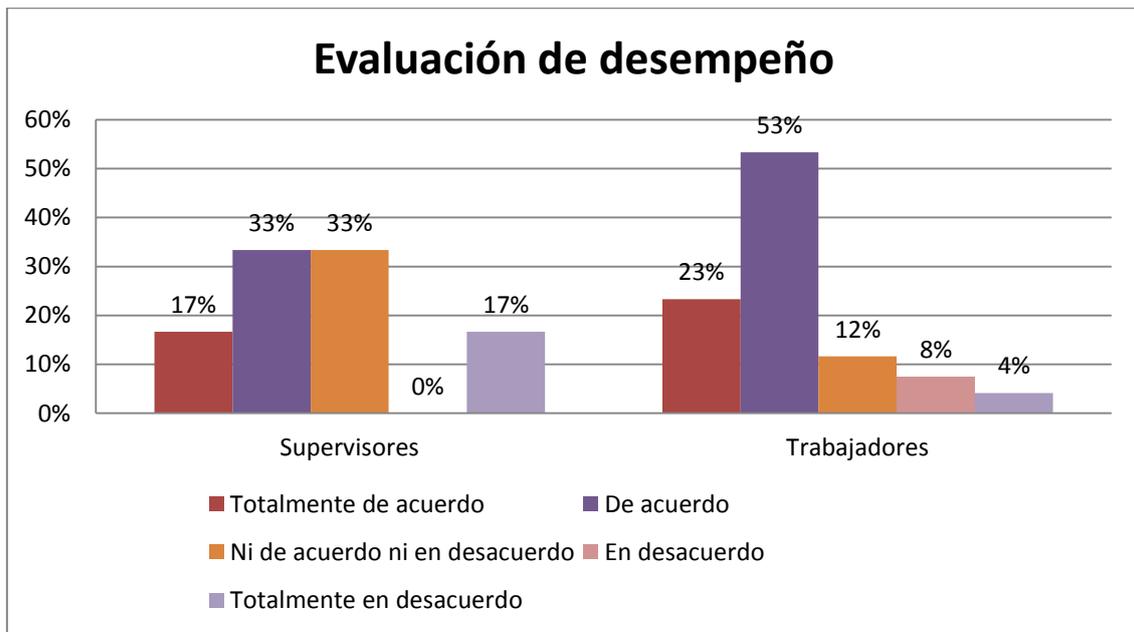


Figura 6. Evaluación de desempeño

Elaboración propia

### Interpretación

Se interpreta que el 17% de supervisores y el 23% de trabajadores están totalmente de acuerdo, asimismo, el 33% de supervisores y el 53% de trabajadores están de acuerdo que, si los evalúan a través de exámenes de desempeño, estos exámenes les permiten saber cómo se está desarrollando el asesor telefónico en su puesto de trabajo y además estos tienen metas establecidas que cumplir siendo unos más productivos que otros. Asimismo, el 33% de supervisores y el 12% de trabajadores están ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, no está necesariamente de acuerdo que las evaluaciones de desempeño puedan medir la labor que realizan y mejorar esta, y que las metas correspondientes no siempre reflejan la productividad con la que han venido desarrollando su trabajo, puesto que pueden haberse esforzado mucho pero no alcanzan dicha meta. El 0% de supervisores y el 8% de trabajadores están en desacuerdo, el 17% de supervisores y 4% de trabajadores están totalmente en desacuerdo, ellos perciben que los exámenes de desempeño no contribuyen con la mejora de las actividades del asesor telefónico y que su productividad no se ve reflejada en las metas dispuestas por el área de retenciones.

## **CAPÍTULO 5**

### **DISCUSIÓN**

#### **5.1. Reclutamiento interno**

Tomando en cuenta a Ribes, Perelló, Herrero y Rubio, los cuales concuerdan que el reclutamiento interno es una etapa donde se capta personal del interior de la empresa, los cuales cuentan con las características del puesto y postulan mediante concursos o ascensos. No obstante, Rubio menciona que este reclutamiento es de tipo cualitativo, puesto que se conoce la productividad de los trabajadores, y cuantitativo porque se limita a la cantidad de trabajadores que tiene a empresa. Sin embargo, Ribes, Perelló y Herrero indican que este reclutamiento se da manera vertical, es decir se establece en un puesto superior; y horizontal, donde ocupa un puesto del mismo nivel. De los resultados, se tiene que más del 40% de supervisores y trabajadores coinciden con que el reclutamiento interno brinda beneficios al colaborador, estos deben de contar con experiencia para desarrollar las funciones de un asesor telefónico, lo que permite que la etapa de reclutamiento sea de manera más acelerada, tal como lo indica la Tabla N° 3 y figura 1.

## **5.2. Reclutamiento externo**

Tal como indican Ribes, Perelló, Herrero y Rubio el reclutamiento externo permite adquirir nuevos aspirantes ajenos a la empresa, estos brindan a la organización nuevas habilidades y capacidades que fueron obtenidas en su vida laboral. Esta etapa también trae consigo costos a la empresa y emplea un mayor tiempo en su ejecución. Nuestros resultados muestran que tanto los supervisores y trabajadores concuerdan con que los aspirantes que podrían ingresar a la empresa traen consigo nuevos conocimientos y son captados por los medios necesarios, en donde se les aplica un filtro adecuado para ingresar a laborar en el área de retenciones, tal como indica la Tabla N° 6 y figura 2.

## **5.3. Exámenes de selección**

Ribes, Perelló, Herrero y Chiavenato, concuerdan con que los exámenes de selección buscan conocer los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores obtenidas a lo largo de su trayectoria profesional, de esta manera le permite saber al encargado si el postulante se encuentra en las condiciones de desarrollar las labores asignadas al puesto, para ello se aplican, exámenes de conocimientos, habilidades numéricas, de memoria, de lectura y concentración también llamados exámenes psicotécnicos. Según nuestros resultados, más de 40% de supervisores y trabajadores, tal como se menciona en la Tabla N° 9 y figura 3, coinciden con que los exámenes ya indicados anteriormente ayudan a determinar si el candidato es apto para el puesto de asesor de retenciones.

## **5.4. Exámenes conductuales**

Ribes, Perelló & Herrero y Chiavenato concuerdan que los exámenes conductuales son instrumentos para poder comprender el estado psicológico de un postulante respecto al puesto que aspira. Chiavenato, adiciona a este concepto que estas pruebas conductuales

van a determinar el carácter y temperamento de los postulantes y como es que enfrentarían diferentes situaciones laborales y su afectación en la toma de decisiones. De los resultados obtenidos, más del 55% tanto de supervisores como de trabajadores coinciden en apoyar los beneficios que tiene la ejecución de estas pruebas, tal y como se verifica en la Tabla N° 12 y figura 4.

### **5.5. Índice de rotación**

Chiavenato y Amador coinciden que el índice de rotación es un indicador que mide el ingreso y la salida de los trabajadores en un periodo de tiempo. Sin embargo, Chiavenato se explaya al menciona que el uso de este indicador se da en la planeación y en el análisis de la pérdida del capital humano, sobre todo del aislamiento voluntario del personal para tomar medidas correctivas. Los resultados obtenidos, supervisores y trabajadores concuerdan que las condiciones laborales y el proceso de selección influyen de manera significativa en el índice de rotación, como se puede verificar en la Tabla N°15 y figura 5.

### **5.6. Evaluación de desempeño**

Amador y Villar coinciden que la evaluación de desempeño es un instrumento para medir el desarrollo de las funciones de un trabajador y también concuerdan en cuanto al responsable de realizar esta evaluación. Sin embargo, Amador aporta en que las modalidades son las características, resultados y conductas, mientras que Villar menciona que se tiene 3 fases que son identificación, medición y gestión. De los resultados obtenidos, se tiene que la tercera parte de los supervisores junto con más de la mitad de los trabajadores aprueban que los exámenes de desempeño son un determinante sustancial para medir la productividad de los trabajadores, tal y como se evidenciar en la Tabla N° 18 y figura 6.

## **CONCLUSIONES**

### **Reclutamiento interno**

El reclutamiento interno es una etapa en donde se capta personal de la empresa el cual aporta beneficios a los trabajadores porque le permite acceder a un puesto superior al actual, para lo cual necesita experiencia previa en servicio de asesoría telefónica, permitiendo así que la empresa consiga a su personal de manera más rápida, tal como señalan los resultados que se indicaron en la discusión.

### **Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo permite a la organización obtener un grupo de candidatos externos a ella y que cuentan con el perfil adecuado para el puesto que está solicitando, estos le ofrecen a la empresa nuevas competencias y habilidades, pero esta etapa implica un costo para la empresa puesto que tendrá invertir en realizar un proceso de

selección utilizando los medios y filtros adecuados para reclutar al personal que está buscando, así como se mencionó en la discusión.

### **Exámenes de selección**

Los exámenes de selección buscan conocer las habilidades y conocimientos de los asesores telefónicos de retenciones, realizándoles exámenes de conocimientos, de habilidad numérica, de lectura, de memoria y concentración, estas competencias son primordiales para que el asesor se pueda desempeñar en su puesto de la manera en que la empresa lo requiere, se respalda con lo dicho en la discusión.

### **Exámenes conductuales**

Los exámenes conductuales son instrumentos que permiten conocer la personalidad y estabilidad emocional de los postulantes respecto al puesto de trabajo. Esto permite a la empresa proyectar las conductas que tendrá un postulante frente a las situaciones propias del puesto de asesor telefónico y su aportación al clima laboral, tal y como se mostró en los resultados y discusión mencionada anteriormente.

### **Índice de rotación**

El índice de rotación es un indicador que señala el flujo de ingresos y egresos de los trabajadores en un periodo de tiempo. Sin embargo, en la empresa Atento las condiciones laborales y el desarrollo del proceso de selección son principales influenciadores del índice de rotación, así lo demuestran los resultados obtenidos en la discusión.

### **Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño es un instrumento para medir la eficiencia y la efectividad de un trabajador respecto a las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo. Con

la información recolectada se podrá conocer la productividad de los trabajadores y comparar los resultados esperados respecto a la situación actual del desempeño en un área organizacional. En Atento, el logro de metas contribuye a medir el desempeño de los asesores. Lo mencionado antes, se comprueba gracias a los resultados mencionados en la discusión.

## **RECOMENDACIONES**

### **Reclutamiento interno**

Se recomienda a las organizaciones optar por un reclutamiento interno para fortalecer al personal que trabaja dentro de la empresa el cual cuenta con experiencia, de esta manera le permite explotar las habilidades que estos poseen y también ahorrar costos de inducción y capacitación si aplica el reclutamiento interno.

### **Reclutamiento externo**

Se recomienda a las organizaciones que realicen el reclutamiento externo si no cuentan con suficiente personal capacitado dentro de la organización y están en la búsqueda de nuevas ideas, habilidades y experiencia que solo le pueden aportar profesionales externos a la empresa, siendo conscientes de los recursos que tendrá que invertir para llevar a cabo un proceso de selección.

### **Exámenes de selección**

Se recomienda que se utilicen estos exámenes dentro de procesos de selección en entidades donde se requieran habilidades principalmente de memoria y concentración, ya que con ello se podrán seleccionar mejor a los candidatos que tengan que desarrollar actividades complejas como el de asesor de retenciones en el cual día a día tratan de atraer a un cliente que ya no desea ser parte de la empresa para la cual él trabaja.

### **Exámenes conductuales**

Las organizaciones deben realizar exámenes conductuales en sus procesos de selección, ya que estas pruebas ayudan en gran medida a determinar si un postulante tiene la capacidad psicológica para desarrollar las funciones laborales que demanda el puesto de trabajo. Dentro de las más utilizadas están el test de Wartegg, persona bajo la lluvia, dibujo de la figura humana y series de dominó.

### **Índice de rotación**

Se recomienda a las organizaciones, que analicen el flujo de sus trabajadores mediante el índice de rotación. Con ello, se podrá tomar decisiones correctivas para hacer frente a la fuga de capital humano productivo y se obtendrán ventajas para el puesto de trabajo.

### **Evaluación de desempeño**

Las empresas del mismo rubro de Atento deben realizar la evaluación de desempeño a los trabajadores de manera semestral o anual para poder conocer la productividad, y con ello realizar un análisis para verificar si se están cumpliendo las metas de área. Asimismo, se debe tener en cuenta que realizar una evaluación 360° aportaría a la empresa con información relevante no solo de trabajadores, sino de los jefes, proveedores y clientes.

## **REFERENCIAS**

- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos* (Primera ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica. Recuperado el 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliourpsp/reader.action?docID=3225351&query=diccionario%2Bde%2Bmartha%2Balles>
- Altamirano, L., & Encajima, J. (2019). *Análisis de la rotación de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Plátanos Chips Chiclayo 2017*. Tesis de licenciatura, Pimentel. Recuperado el 2019, de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/6127/Altamirano%20Tineo%20%26%20Encajima%20Gamonal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Amador, A. (2016). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional* (Primera ed.). Monterrey: Editorial Universitaria UANL. Recuperado el 2019, de [file:///C:/Users/DanielaAlejandra/Downloads/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%](file:///C:/Users/DanielaAlejandra/Downloads/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20)

20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (Décima ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericans Editores .

Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos: UF0345* (Primera ed.). La Rioja: Editorial Tutor Formación. Recuperado el 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliourpsp/reader.action?docID=4870199&query=administraci%25C3%25B3n%2Bde%2Brecursos%2Bhumanos>

Guamanquispe, J. (2017). *Los procesos de selección de personal y el índice de rotación caso Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo de la Ciudad de Ambato*. Tesis de licenciatura, Ambato. Recuperado el 2019, de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26101/1/382%20o.e..pdf>

Pazmiño, E. (2016). *Análisis de los factores de la rotación del personal en instituciones financieras cooperativas de los segmentos 4 y 5 en la ciudad de Quito*. Tesis para licenciatura, Quito. Recuperado el 2019, de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/16875/1/CD-7454.pdf>

RAE. (2014). *Diccionario de la lengua española*. (Veintitresava). Recuperado el 2019, de <https://dle.rae.es/?w=diccionario>

Ribes, G., Perelló, R., & Herrero, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas* (Primera ed.). Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado el 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliourpsp/reader.action?docID=5635044&query=administraci%25C3%25B3n%2Bde%2Brecursos%2Bhumanos>

Rodríguez, G. (2016). *Análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de despacho de una empresa de distribución de embutidos y quesos en*

- Valencia, Estado Carabobo. Tesis para licenciatura, Valencia. Recuperado el 2019, de <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/3836/1/grodriguez.pdf>
- Romero, A. (2018). *Selección del personal y su relación con la alta rotación en los negocios del Centro Comercial Nicolini Lima - 2018*. Tesis de licenciatura, Lima. Recuperado el 2019, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/24985>
- Rubio, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones* (Primera ed.). Barcelona, España: Ediciones Octaedro. Recuperado el 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliourpsp/reader.action?docID=4824323&qquery=rotaci%2525C3%2525B3n%252Bde%252Bpersonal>
- Vargas, Y., & Meza, O. (2017). *Relación entre el clima laboral y la rotación del personal de la empresa call center Atento Perú: Área Clientes del BBVA, 2016*. Tesis de licenciatura, Lima. Recuperado el 2019, de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2901/1/2017\\_Vargas\\_Relaci%C3%B3n-entre-el-clima-laboral-y-la-rotaci%C3%B3n-del-personal.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2901/1/2017_Vargas_Relaci%C3%B3n-entre-el-clima-laboral-y-la-rotaci%C3%B3n-del-personal.pdf)
- Villar, M. (2018). *Movilizando a las personas y sus recursos humanos para el logro de resultados empresariales* (Primera ed.). Santiago de Chile: RIL editores. Recuperado el 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliourpsp/reader.action?docID=5759143&qquery=%2522ROTACI%25C3%2593N%2BDE%2BPERSONAL%2522>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Ficha de Tarea de Investigación

### FICHA DE TAREA INVESTIGACIÓN

**FACULTAD:** FAyN.

**CARRERA:** Administración de Empresas

#### 1. Título del trabajo de la tarea de investigación propuesta

Título: Análisis de selección de personal y el tiempo de permanencia de los trabajadores de un call center.

#### 2. Indique la o las competencias del modelo del egresado que serán desarrolladas fundamentalmente con esta Tarea de investigación:

Reconoce y utiliza los recursos disponibles de la empresa para su gestión estratégica operativa, humana, comercial y financiera.

#### 3. Indique el número de alumnos posibles a participar en este trabajo. (máximo 2) Número de

Alumnos: 2

#### 4. Indique si el trabajo tiene perspectivas de continuidad después que el alumno obtenga el Grado Académico para la titulación por la modalidad de tesis o no.

Si

#### 5. Enuncie 4 o 5 palabras claves que le permitan al alumno realizar la búsqueda de información para el Trabajo en Revistas Indizadas en WOS, SCOPUS, EBSCO, SciELO, etc desde el comienzo del curso y obtener información de otras fuentes especializadas.

1.-Selección de personal

2.-Capacitación

3.-Calidad de atención

4.-Proceso de selección

#### 6. Como futuro asesor de investigación para titulación colocar:

*(Indique sus datos personales)*

a. **Nombre:** Maria Rosa Rodriguez Caldas

b. **Código Docente:** c16675

c. **Correo:** [c16675@utp.edu.pe](mailto:c16675@utp.edu.pe)

**Teléfono:** \_\_\_\_\_

#### 7. Especifique si el Trabajo de investigación:

*(Marcar con un círculo la que corresponde, puede ser más de una)*

- a. Contribuye a un trabajo de investigación de una Maestría o un doctorado de algún profesor de la UTP,
- b. si está dirigido a resolver algún problema o necesidad propia de la organización, x
- c. si forma parte de un contrato de servicio a terceros,

d. corresponde a otro tipo de necesidad o causa (Explicar cuál):

**8. Explique de forma clara y comprensible al alumno los objetivos o propósitos del trabajo de investigación.**

Determinar la importancia de los procesos de selección de personal y la permanencia y motivación del recurso humano.

**9. Brinde al alumno una primera estructuración de las acciones específicas que debe realizar para que le permita al alumno iniciar organizadamente su trabajo.**

- Revisión de material (uso de los metabuscadores en la búsqueda)
- Determinar el espacio de investigación y su viabilidad en la investigación.
- Estructurar un Marco Teórico.

**10. Incorpore todas las observaciones y recomendaciones que considere de utilidad al alumno y a los profesores del curso para poder desarrollar con éxito todas las actividades.**

Determinar el espacio de investigación viable para que el alumno realice la investigación.

**11. Fecha y docente que propone la tarea de investigación**

Fecha de elaboración de ficha: 16 / Febrero / 2019

Docente que propone la tarea de investigación: Maria Rosa Rodriguez Caldas

**12. Esta Ficha de Tarea de Investigación ha sido aprobada como Tarea de Investigación para el Grado de Bachiller en esta carrera por:**

*(Sólo para ser llenada por la Dirección Académica)*

Nombre: \_\_\_\_\_

Código: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha de aprobación de ficha \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

**Vo.Bo. FAyN**

## Anexo 2: Cuestionario dirigido a trabajadores

<b>I. Reclutamiento Interno</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
1. ¿Considera usted que el reclutamiento interno le brinda beneficios dentro de la empresa?					
2. ¿Considera usted que contar con experiencia previa en otra área de trabajo le genera ventajas para una postulación interna?					
3. ¿Cree usted que mediante el reclutamiento interno se realiza una convocatoria más rápida?					
<b>II. Reclutamiento Externo</b>					
4. ¿Considera usted que el reclutamiento externo permite captar personas con nuevos conocimientos que aportan a la empresa?					
5. ¿Cree usted que por los medios por los que la empresa realiza el reclutamiento externo llega a captar de manera rápida y masiva a un gran número de personas para el puesto de asesor telefónico?					
6. ¿Desde su punto de vista, los requisitos que solicita la empresa en la etapa de reclutamiento son un filtro adecuado para pasar a la etapa de selección para el puesto de asesor telefónico?					
<b>III. Exámenes de selección</b>					
7. ¿Considera usted que el examen de habilidad numérica aporta al asesoramiento de las personas?					
8. ¿Considera usted que la memoria de trabajo contribuye al buen desarrollo de la asesoría telefónica?					
9. ¿El número de exámenes que desarrolló durante el proceso selección es el adecuado para determinar si es apto para el puesto de asesor telefónico?					
<b>IV. Exámenes conductuales</b>					
10. ¿Cree usted que los exámenes psicológicos determinan si una persona puede desenvolverse en su puesto de trabajo de manera óptima?					

11. ¿El examen situacional por el cual usted paso, determinó su capacidad para poder atender a clientes difíciles de Movistar?					
12. ¿Considera usted que mediante los exámenes conductuales la empresa evalúa la estabilidad emocional que un asesor telefónico debe tener?					
<b>V. Índice de rotación</b>					
13. ¿Cree usted que en su área existe un alto índice de rotación de personal debido a la difícil tarea de retener a un cliente que desea renunciar al servicio para el cual usted trabaja?					
14. ¿Considera que el proceso de selección influye en el índice de rotación de personal?					
15. ¿Las condiciones de trabajo que tiene actualmente lo ha llevado a pensar en dejar su trabajo?					
<b>VI. Evaluación de desempeño</b>					
16. ¿Le han realizado exámenes de desempeño durante el tiempo que viene laborando?					
17. ¿Considera usted que las evaluaciones de desempeño contribuyen a la mejora de las funciones que realiza como asesor de retenciones?					
18. ¿Considera usted que mediante el logro de metas se refleja su productividad?					

### Anexo 3: Cuestionario dirigido a supervisores

<b>I. Reclutamiento Interno</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
1. ¿Según las políticas de la empresa, cree usted que el reclutamiento interno que realiza la empresa ofrece beneficios a los trabajadores?					
2. ¿Considera usted que, para el puesto de asesor de retención, el postulante debe de contar con experiencia previa afines a dicho puesto?					
3. ¿Considera usted que el reclutamiento interno permite captar personal de manera más acelerada, disminuyendo así el tiempo previsto?					
<b>II. Reclutamiento Externo</b>					
4. ¿Cree usted que el área de retención se ve enriquecida con el ingreso de personas externas a la empresa, que comparten conocimientos adquiridos en otras empresas del mismo rubro?					
5. ¿Los medios por los que la empresa realiza el reclutamiento externo son los adecuados para captar al personal que requiere como área usuaria?					
6. ¿Considera usted que los requisitos que demandan para el puesto de retención son pertinentes y necesarios al momento de realizar el filtro en un reclutamiento externo?					
<b>III. Exámenes de selección</b>					
7. ¿Considera usted que el examen de habilidad numérica es necesario para que un postulante se proyecte a desempeñar las funciones que corresponden a un asesor?					
8. ¿La memoria de trabajo en un asesor de retención es importante para la resolución de problemas y negociación con el cliente?					
9. ¿Cree usted que el área de Recursos Humanos realiza los exámenes de selección adecuados para el puesto de trabajo que usted supervisa?					
<b>IV. Exámenes conductuales</b>					

10. ¿Los exámenes psicológicos aportan a la selección de personal en la medida que determinan las características psicológicas del perfil del puesto de asesor telefónico?					
11. ¿Considera que los exámenes situacionales permiten conocer la capacidad que tiene un postulante para poder entablar una negociación exitosa con un cliente de retención?					
12. ¿Cree usted que los exámenes conductuales determinan el grado de estabilidad emocional de los postulantes deberían de tener para el puesto de retención?					
<b>V. Índice de rotación</b>					
13. ¿Considera usted que la función de retener a un cliente complicado por las dificultades que ha tenido con el servicio que brinda Movistar, genera un alto índice de rotación?					
14. ¿Cree usted que, si el desarrollo del proceso de selección no se lleva a cabo de manera eficiente respecto a lo que solicita el área de retención, conlleva a la rotación de personal después de un periodo corto de tiempo?					
15. ¿Usted cree que las condiciones laborales que ofrecen como empresa a los trabajadores, de alguna manera promueve la rotación de personal?					
<b>VI. Evaluación de desempeño</b>					
16. ¿En el área que usted supervisa, realizan exámenes de desempeño a sus trabajadores?					
17. ¿Las evaluaciones de desempeño que realizan son pertinentes para la mejora continua de las funciones que realiza un asesor de retención?					
18. ¿El logro de metas es un indicador para que usted determine si un trabajador es productivo dentro de su área?					