



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Retención y Desempeño de los Trabajadores de Contact Center en el Banco de Crédito del Perú en la Ciudad de Trujillo 2019.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

AUTORAS:

Marcelo Acosta, Yudith Marisol (ORCID: 0000-003-0551-0328)

Rebaza Ávila, Ana Claudia (ORCID: 0000-0001-8639-6242)

ASESORA:

Dra. Espinoza Rodríguez, Olenka (ORCID: 0000-0003-3058-816X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de organizaciones

TRUJILLO-PERÚ

2019

## **Dedicatoria**

Agradezco a Dios, por haberme permitido llegara este objetivo de mi vida, a mis padres y abuelos, por su amor y apoyo incondicional para el logro de mis objetivos.

Rebaza Avila, Ana Claudia

## **Dedicatoria**

A mí querida madre Jesús Acosta y padre Roger Marcelo quienes, con sus consejos, sus valores y apoyo incondicional siempre mantuvieron fuerte la idea de lograr el objetivo de ser profesional

A mis hermanos Juan y Leonel por siempre apoyarme moral y espiritualmente.

Marcelo Acosta, Yudith Marisol

### **Agradecimiento**

A mis docentes que ayudaron en mi formación académica de la Escuela de Ciencias Empresariales por sus conocimientos y apoyo, también a mi compañera de tesis por el apoyo mutuo.

Rebaza Avila, Ana Claudia

### **Agradecimiento**

A mis queridos docentes que formaron parte de mi vida los cinco años de formación profesional, padres, amigos y compañera de tesis que siempre me impulsaron e inculcaron buenos valores que fue parte fundamental para lograr este objetivo propuesto.

Marcelo Acosta, Yudith Marisol

## **Página del Jurado**

## Declaratoria de Autenticidad

Nosotras, Yudith Marisol, Marcelo Acosta con DNI 71435458 y Ana Claudia, Rebaza Avila, con DNI 70515311 a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración, declaramos bajo juramento que toda documentación que acompaño es veraz y auténtica. Así mismo, declaramos bajo juramento que todos los dato e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces. En tal sentido asumimos las responsabilidades que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u misión, tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 6 de Diciembre de 2019



Rebaza Avila, Ana Claudia

DNI: 70515311



Marcelo Acosta, Yudith Marisol

DNI: 71435458

## Índice

<b>Dedicatoria .....</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimiento.....</b>	<b>iii</b>
<b>Página del Jurado .....</b>	<b>iv</b>
<b>Declaratoria de Autenticidad .....</b>	<b>v</b>
<b>Índice.....</b>	<b>vi</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>vii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>viii</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>II. MÉTODO.....</b>	<b>12</b>
2.1 Tipo y Diseño de Investigación .....	12
2.2. Operacionalización de Variables .....	13
2.3. Población, muestra y muestreo .....	15
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	15
2.5. Procedimiento.....	16
2.6 Método de análisis .....	16
2.7 Aspectos éticos .....	16
<b>III. RESULTADOS.....</b>	<b>18</b>
<b>IV. DISCUSIÓN.....</b>	<b>27</b>
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>30</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>31</b>
<b>REFERENCIAS</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## Resumen

La presente investigación fue elaborada con el objetivo de analizar y verificar si existe relación entre Retención y Desempeño de los trabajadores del Banco de Crédito del Perú en la Ciudad de Trujillo 2019”, el tipo de investigación fue cuantitativo, con diseño no experimental de corte transversal, usando como técnica de recolección de datos, la encuesta, la muestra estuvo conformada por 300 trabajadores del Call Center del BCP. Para la medición de la variable retención y desempeño laboral se utilizó la encuesta elaborada por Luz Guadalupe Cantu Reyes especialista en Psicología Laboral para la variable Retención, la cual fue aplicada a los trabajadores; y la encuesta para desempeño Laboral fue elaborada por José Edmundo Guillermo Rivas aplicadas a los supervisores de Call Center BCP. Del análisis de los resultados de la Variable Retención se encontró un nivel alto lo cual indica que las Estrategias como: Línea de Trabajo, Ambiente del trabajo, Capacitaciones, Sueldos y Comisiones, Línea de Trabajo Ambiente del trabajo Capacitaciones, Sueldos y Comisiones, Imagen Corporativa, Ambiente del trabajo planteadas por la organización las cuales son atractivas para el personal. Así mismo tras el análisis de los resultados de la Variable Desempeño Laboral, se determina que mientras más atractiva son las Estrategias de Retención, el desempeño de los trabajadores se mantendrán en un nivel alto y satisfactorio, en conclusión se determina que existe una baja relación pero significativa entre oportunidad laboral y cumplimiento de objetivos según el análisis realizado con apoyo del método estadístico Rho de Spearman, así mismo se obtiene como resultado final que el nivel de relación entre capacidades e información y cumplimientos de objetivos es muy bajo, pero también significativo, además incentivos económicos tiene una relación nula con el cumplimiento de objetivos, de igual forma imagen corporativa tiene relación nula con cumplimiento de objetivos, también experiencia con cumplimiento de objetivos es nula que no tienen relación, y clima organizacional tiene escasa relación con cumplimiento de objetivos del BCP, lo cual se certifica que solo algunas estrategias que se realizan, permite tengan un buen desempeño laboral con el cumplimiento de objetivos, y los otros no influyen en el desempeño de los trabajadores de contact center.

Palabras Clave: Retención, Desempeño Laboral, Call Center del BCP

## **Abstract**

The present investigation was prepared with the objective of analyzing and verifying if “There is a Relationship between Retention and Performance of the workers of the Credit Bank of Peru in the City of Trujillo 2019”, the type of investigation was quantitative, with a non-experimental design cross-sectional, using the survey as a data collection technique, the sample consisted of 300 workers from the BCP Call Center. For the measurement of the Variable Retention and Labor Performance, the surveys prepared by Luz Guadalupe Cantu Reyes, a specialist in Occupational Psychology for the Retention variable, were used to apply to workers; and the Labor Performance Survey was prepared by José Edmundo Guillermo Rivas applied to the supervisors of the Call Center BCP. From the analysis of the results of the Retention Variable, a high level was found which indicates that Strategies such as: Work Line, Work Environment, Training, Wages and Commissions, Work Line Work Environment Training, Wages and Commissions, Corporate Image, Work environment raised by the organization which are attractive to staff. Likewise, after analyzing the results of the Labor Performance Variable, it is determined that the more attractive the retention strategies are, the workers' performance will remain at a high and satisfactory level, In conclusion, it is determined that there is a low but significant relationship between job opportunity and achievement of objectives according to the analysis carried out with the support of the Sperman Rho statistical method, likewise it is obtained as a final result that the level of relationship between training and information and compliance with objectives is very low, but also significant, in addition economic incentives have a zero relationship with the fulfillment of objectives, in the same way corporate image has a zero relationship with compliance with objectives, also experience with objective fulfillment is null and unrelated, and climate Organizational has little relation with compliance with the objectives of the BCP, which certifies that only some strategies that are carried out allow for a good work performance with the fulfillment of objectives, and the others do not influence the performance of contact center workers.

Keywords: Retention, Work Performance, BCP Contact Center



## I. INTRODUCCIÓN

En el mundo laboral es poca la consideración que se tiene hoy en día para retener a la mejor selección de talento humano, por ello es evidente que no cuentan con una buena estrategia empresarial que consiga determinar las estrategias para la gestión humana y así emplearlas desde el punto en que se inicia la selección del profesional que ingresará a la empresa, la difusión de metas no sólo deben estar conectados con el propósito de la organización, sino también de cada persona que formará parte de ella.

Según la Revista Forbes (2018) un estudio internacional elaborado por Deloitte señaló que en la actualidad las organizaciones requieren de nuevas sugerencias para que ayude a incentivar la innovación, sobre todo al momento de realizar estrategias que contribuya a retener los talentos que cuentan en la empresa, teniendo en consideración los datos que la consultora IDC tras una investigación, hacen saber que para el 2020 los millennias representaran un 50% de la fuerza laboral.

Además, en el Diario Gestión (2017) señala que una de las principales debilidades identificadas es la falta de políticas de atracción y retención de talentos, en donde el Perú se ubica antepenúltimo en el ranking, mostrando una falta de prioridad en las empresas peruanas en este aspecto. El Perú mejoró en la preparación de talento, pasando de la ubicación 59 a 58, sin embargo, la dimensión de "Atracción del Talento" ha sido la dimensión más crítica para el Perú, ya que retrocedió del puesto 42 al puesto 46, la cual incluye y considera aspectos como el costo de vida, atraer y retener talento, e incentivar a los trabajadores.

Así mismo en Diario el Comercio (2017) se señala que en una evaluación de desempeño realizado por el autor David Fischman, para los trabajadores de las organizaciones que es aplicó, es poco productivo, además uno de cada cuatro personas que laboran detestan que se evalúe su desempeño dentro de sus labores; hoy en día existe una nueva alternativa hecha por Fortune 500, donde dejan las evaluaciones tradicionales colocando como alternativa tres tipos de feedback, siendo ellas la apreciación, el del coaching y por último la evaluación.

El problema en sí de Contact Center no solo se trata de la falta de estrategias para retener a su talento, sino también a que esta repercute en el desempeño de sus trabajadores y que ellos vean como opción renunciar e ir en busca de nuevas oportunidades.

De tal forma se encontró la problemática a investigar ¿Qué relación existe entre retención y el desempeño laboral de los trabajadores de Contact Center de la ciudad de Trujillo 2019?

Definitivamente, en la actualidad si las Empresas quieren sobrevivir a esta era de retener el mejor talento y mejorar su desempeño laboral, se deberá integrar a los diferentes cambios o salir de su zona de confort aprovechando los inciertos y cambiando los caminos del éxito para lograr alcanzar de manera rápida sus metas propuestas, en este mundo empresarial voluble

Después de haber diferido el problema a investigar se tomó en cuenta los Antecedentes, Locales, Nacionales e Internacionales por parte de los autores.

Pálate (2016) en su investigación sobre reclutamiento, selección y desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Bioalimentar, en la ciudad de Ambato, realizo él estudió sobre algunos temas de reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los trabajadores, para poder tener el Grado de Psicólogo Industrial, el tamaño de la muestra fue de 81 personas de diferentes áreas, utilizando como técnica la encuesta dirigida al personal. Este estudio estuvo orientado de forma cuantitativa y cualitativa. En la conclusión más importante determinó que dentro de la organización no se aclara los métodos que utilizan para realizar de reclutamiento y selección de personal perjudicando el desempeño de sus trabajadores, causando disputas entre ellos.

Mariño (2018) realizó su investigación basado en un sistema de Diseño capacitación por sus competencias para mejorar su competitividad laboral; en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, teniendo como finalidad definir la capacitación del proceso sobre desempeño laboral y competencias de los trabajadores en la organización Bioalimentar, utilizó un estudio con planteamiento cuantitativo y cualitativo realizó, el tipo de investigación fue exploratorio, descriptiva y correlacional ,además el diseño de estudio fue no experimental, de corte transversal; en la investigación estuvieron involucrados 304 trabajadores de la organización Bioalimentar, la muestra está integrada por 174 colaboradores. El instrumento usado fue el cuestionario y la entrevista. Llegó a la conclusión que el proceso de capacitación ayuda a mejorar el rendimiento de sus trabajadores.

Arizaga y Játiva (2016) investigó sobre el Análisis de la correlación de la evaluación del desempeño laboral por competencias y la evaluación del potencial con información recopilada por una empresa consultora; este estudio fue realizado en la Universidad

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, el propósito principal fue identificar si existe relación entre calificación del desempeño laboral por nivel de conocimiento y capacidad de su recurso humano para plantear criterios capaces de lograr una buena gestión institucional. El estudio fue no experimental de corte trasversal, cuantitativo y cualitativo, correlacional. 1519 trabajadores en actividad conformaron la población, este estudio tuvo como conclusión que la evaluación por competencias sirve obtener mejoras en el talento de las personas en sus actividades a base de los indicadores de conducta.

Heredía (2017) señala en su proyecto de Gestión del talento humano y capacitación en los trabajadores del Distrito Judicial de Lima Norte, tuvo como prioridad determinar si existe relación entre la gestión del talento humano y la capacitación en los trabajadores; con fin cuantitativo, con diseño experimental uso, un estudio hipotético deductivo, correlacional. 112 trabajadores administrativos conformaron la población, la táctica aplicada fue la encuesta. Se llegó a la conclusión que si existe relación entre ambas variables tratadas.

Asencios (2017) determinó en la investigación sobre Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue en la ciudad de Lima; teniendo como primacía si existe relación entre ambas variables a tratar esta investigación fue cuantitativo, de método hipotético deductivo, a un nivel correlacional. Con un diseño no experimental; para ser más eficiente en su trabajo obtuvieron una población 136 servidores administrativos operan actualmente en las áreas administrativas del 22 Hospital Nacional Hipólito Unanue utilizando como método de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. Obteniendo como conclusión que existe relación positiva moderada por medio de la prueba de hipótesis.

Así mismo Mitta y Dávila (2015) en su tesis Retención del Talento Humano:

Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millennials” en un grupo de organizaciones de Lima, como método de recolección de datos cualitativos y cuantitativos fueron las encuestas aplicadas a gerentes y grupos de supervisores dentro de la área de recursos humanos , en total fueron 237 encuestas realizadas; de igual manera se implementó el mismo método a un grupo de jóvenes estudiante de la PUCP, concluyendo que los millennials no solo son de gran importancia porque son los futuros integrantes de las organizaciones sino también por la gran cantidad que esta representa para ocupar puestos laborales que los más antiguos están por dejar.

Michán (2017) señala que el Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, teniendo un grado de estudio básico, con el diseño no experimental, de corte transversal, las personas involucradas para la población estuvieron constituidas por personas que operan dentro del área de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables de Lima; la muestra está representado por los 24 trabajadores de tal forma llegando a la conclusión que existencia de una relación directa y significativa del Recurso Humano y el Salario Emocional. (Rho de Spearman = 0,561 y  $p = 0,004 < 0,05$ ) considerando que la correlación es moderada entre las variables. Por lo que se puede aseverar que cuando el salario emocional es adecuado la retención de talento humano es eficiente.

Cayetano (2015) en su tesis “Condiciones laborales y el desempeño de los colaboradores en la financiera Edyficar-Chimbote: 2014”, para la obtención del título profesional de Licenciada en Administración en la Universidad Nacional de Trujillo indicó como unos de los objetivos principales eran comprobar si las condiciones laborales tienen relación con el desempeño de sus trabajadores en la financiera Edyficar-Chimbote. Estableciendo 24 colaboradores como su muestra de investigación, se utilizó dos técnicas, la encuesta que se llegó a realizar a los trabajadores y al gerente de Agencia de la financiera; la técnica que se realizó de la observación durante la labor diaria de trabajo en el tiempo de investigación y el instrumento de la entrevista. Tuvo un diseño descriptivo. Además, se llegó a la conclusión que existe una influencia negativa de las condiciones en que laboran y se desempeñan los trabajadores, siendo las actitudes negativas el temor, ansiedad, estrés, entre otras; lo que disminuye el compromiso y las metas de la organización, ocasionando un nivel bajo de producción y desempeño.

Siendo las relaciones interpersonales negativas y las relaciones con los jefes no son del todo buenas, por lo tanto, la confianza entre ellos es calificada como regular.

Meneses (2019) en su investigación titulada Estrategias De Atracción Y Retención Del Talento Humano Para Disminuir La Rotación De Personal, el tipo de investigación fue exploratoria , se realizó una revisión sistemática de temas relacionados a la retención, atracción y retención del talento humano en promotores de búsqueda, así mismo se utilizaron 25 artículos, teniendo como conclusión que uno de los principales problemas que enfrentan las empresas es la retención de personal, existe la posibilidad que se deba a los cambios

tecnológicos que ha traído consigo la globalización y ha remplazado la solicitud personas más calificadas para los puestos de trabajo

Vallejo y Portalanza (2017) en su artículo científico titulado Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las organizaciones Educativas de Ecuador, el propósito de este trabajo se enfocó en describir las estrategias de gestión de talento humano, utilizando el método de análisis de conceptos teóricos y análisis conceptual además de las diferentes perspectivas de varios autores , llegando a la conclusión que la gestión del talento humano como un elemento de vital importancia en las organizaciones, ellas deben enfocar sus esfuerzos hacia a la atracción y retención de talentos, mediante el diseño de estrategias y políticas adecuadas donde , donde permitan generar una propuesta con valor atractivo y competitivo para generar un vínculo permanente entre el empleador como el empleado.

Así mismo, además de las investigaciones presentadas encontramos apoyo teórico, tanto en artículos, como libros, revistas y tesis sobre Estrategias de retención laboral y desempeño laboral, donde se pueda tener en claro la información necesaria para la investigación presentada, mencionadas por autores y escritores que son especialistas en estos temas a desarrollar.

Como es el caso de la Retención de la personal, la cual busca las personas que laboran puedan desempeñarse correctamente y permanecer en la empresa por mucho tiempo, mostrando las capacidades aprendidas.

McKinsey y Company (2008) señala que, para resolver problemas en las organizaciones se asumen retos cada día, lo que induce a tener en cuenta diferentes estrategias para evitar renuncias de personal; muchas veces no identifican que incentivar con dinero no es suficiente para sus trabajadores, sino más bien involucrarse en objetivos que ellos tienen como personas. (p.5)

Hoy en día para poder resolver problemas en las organizaciones no solo basta con incentivos tradicionales, si no también pensando el crecimiento laboral del trabajador.

Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003) señala que hablar de retención es involucrar la percepción del trabajador, con aquellas metas que la organización tenga en función a mejorar el desempeño de cada trabajador mediante la motivación. Hoy en día técnicas específicas no

existen para la retención del personal, ya que cada una de las organizaciones busca la mejor manera de tener un método propio de poder de retención del personal. (p.193)

Jericó (2008) existe la manera de poder fortalecer las habilidades y compromisos, a través del liderazgo, los valores, la cultura y el clima laboral, trabajo en equipo, dentro y fuera de la organización. Estos factores son facilitadores organizativos, que tienen como objetivo el satisfacer las expectativas de todos los trabajadores, de tal forma que el talento se pueda mejorar. (p.265)

Jericó (2008) determinó que el profesional con talento alcanza todos los resultados que se desea en la empresa, lo cual es algo que todo gerente espera para beneficio. El colaborador cuenta con su talento para realizar todos los objetivos propuestos y necesita estar aportando siempre demostrando sus habilidades y sea motivado dentro del trabajo y así pueda dar su máxima aportación de valor desde un rol determinado. (p.159)

Prieto (2013) en su libro afirma que la percepción de las organizaciones se define según su Talento Humano identifica en el cual se debe estar involucrada, de tal forma que , si el talento se siente a gusto en las organizaciones siempre reflejará ese sentimiento en su entorno , lo cual conlleva a un clima laboral más atractivos para los trabajadores , sin embargo , si el talento esta desconforme, afectará el clima laboral, por eso como estrategia trata de hacer sentir feliz a tus trabajadores en la misma organización (p.47)

Sierra (2011) infiere que hay dos procesos lo cual permite retener los talentos en las organizaciones, al primero indica sobre la reorientación de la relación laboral, esto implica realizar cambios constantes, y para esto hay que conocer, analizar, descubrir y desarrollar desafíos que se fomenten tanto para los trabajadores y de las organizaciones, como segundo punto, es preguntarnos de ¿Cómo se motiva a las personas?, la motivación debe darse de manera interna ya que desde afuera no se podrá lograr generar un ambiente de involucramiento por todos los trabajadores. (p.216)

Gonzales (2009) señala que para identificar nuevos procesos y variables que están relacionadas con la gestión del talento humano y su retención del personal, siempre complementa nuestra visión y a su vez tiene efectos en la organización verificando la curva del aprendizaje, la cual identifica el nivel de éxito que si ha tenido durante la adquisición de conocimientos a medida que pasa el tiempo, las personas van aprendiendo más, su productividad y calidad en lo que realiza es mayor de tal forma que mejoran sus habilidades;

además los costos ocultos, al momento de poder relacionarse con la Gestión del Talento Humano pueden encontrarse: con la captación, inducción y el resto de procesos que mayormente incurren en muchas empresas, hasta cuando el nuevo ingresante alcance el mismo nivel de conocimiento del empleador anterior que ocupaba el puesto. (p.139)

Gonzales (2009) determina que la rotación del personal tendrá un impacto directo con sus clientes, también para poder llevar a cabo un buen trato, esto no puede ser posible si una de las partes cambia, lo cual repercute muchas veces indirectamente al consumidor final, la empresa, producción y el clima del trabajo. (p.145)

Indica que la rotación del personal tendrá un impacto a los clientes ya que para una buena relación no se puede desarrollar si una de las partes cambia, lo cual repercute muchas veces indirectamente al consumidor final, la empresa, producción y el clima del trabajo.

Rodríguez (2009) señala que si se visualiza desde una perspectiva donde cuya finalidad es contar con los mejores profesionales para la organización, la Gestión del Talento Humano es de suma importancia sobre todo para mejorar sus niveles de competencias y habilidades para el cumplimiento de los objetivos y también todos los profesionales sean competitivos. (p.155)

Becharb (1999) infiere que el ser humano es quien le da sentido a todo en las organizaciones, desde la familia, hasta los estados, y en los campos administrativos el trabajador cumple sus funciones propias y son fundamentadas con la naturaleza humana. (p.189)

Tal como lo menciona el autor Becharb las personas son parte fundamental dentro de las organizaciones por lo tanto se debe valorar este recurso.

Parrasi (1996) señala que, al hablar de Retención del Talento Humano dentro de una organización, debe estar centrado en su análisis inicial del hombre a través de su comportamiento que transmiten y como esto lograr impactar en el buen desempeño de la organización y todos los trabajadores. (p.201)

Las personas que más sobresalen en su trabajo son quienes deben mantenerse dentro de la organización, para tener mejora continua y llevar al éxito a la organización por ello su importancia.

Desempeño Laboral de acuerdo al autor Benavides (2011), el desempeño laboral es relacionado con algunas competencias, midiendo que el trabajador mejore su desempeño. Para esto se dice que la competitividad se refleja según el comportamiento y destrezas totalmente visibles que a la persona en el trabajo le aportan y al llegar al empleo se muestre el entusiasmo de querer cumplir con todas sus actividades de manera satisfactoria y eficaz ,además explica que aquellas investigaciones organizacionales se planifican muchas veces alrededor de varios tipos de competencias muy fundamentales, y por ello esto implica estar conforme con los objetivos claros que tienen en la empresa , las competencias laborales y básicas . (p.72)

En algunas ocasiones el desempeño de los trabajadores se ve reflejado según la magnitud de la presión que se les retribuye al momento de laborar.

Chiavenato (2002) aduce se llama eficacia cuando el trabajador tiene un buen desempeño al momento de trabajar en la organización, además el desempeño de las personas en las organizaciones es la combinación de los resultados en las organizaciones con su compromiso que demuestran. Los buenos resultados definen el rendimiento laboral, la capacidad que tiene las personas para poder desarrollarse y producir, acabar y generar trabajo eficazmente en poco tiempo. (p.236)

En muchas ocasiones los resultados de la empresa es el reflejo realizado dentro de ella por sus trabajadores, lo que por consecuencia adquieren muchos reconocimientos y honores.

Robbins (2004) señala la importancia que existe en poder fijarse en las metas, y de esta manera pueda activarse el compromiso y mejorar los resultados, este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando no se fijan en metas fáciles, más bien difíciles, así mismo indica que muchas veces la motivación se considera como parte de los proceso y transparencia del esfuerzo de un trabajador para conseguir la meta. (p.564)

Así mismo indica que muchas veces se puede concebir a la motivación como procesos y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir la meta, cumpliendo todos sus objetivos, vendiendo tarjetas de crédito, efectivos preferentes que sale de la disponibilidad de la línea de las tarjetas de crédito, también compra de deuda que se realiza a otros bancos seguros de protección de tarjetas, ampliaciones de línea de tarjeta de crédito, up grades, que son cambios de categoría a una mejor tarjeta , y las adicionales de las tarjetas de crédito, para los amigos o familiares.



Mc Clelland (1994) determinó los aspectos que diferencian el nivel de rendimiento de los trabajadores, son a partir de una continuidad del desempeño mostrando en los distintos puestos del trabajo. (p.23)

En este diagnóstico se considera que el nivel de conocimientos sea aplicado en los puestos de trabajo, y así demuestren la capacidad de desempeñarse efectivamente en sus labores.

Mondy (2010) señala que la evaluación de desempeño en la empresa, es importante para ver cómo se están desarrollando en el área que se encuentra cada trabajador, teniendo en cuenta cuáles son sus objetivos y sus metas, por eso constantemente se debe evaluar el desempeño de los trabajadores, según sus puestos. (p.239)

En este estudio nos dice que la evaluación de desempeño si es importante, ya que permite a las organizaciones medir cual eficientes y eficaces pueden ser para el bien de su organización.

Berrocal y Pereda (1999) indica que mientras que cada trabajador tenga en mente lo que desea, y las metas establecidas por las mismas empresas, se notará el interés de crecer tanto es su desempeño laboral y personal, dando a notar el cumplimiento, y que tan satisfecho está en el puesto de trabajo. (p.139)

Cuando existe motivación por parte del trabajador se puede garantizar su fidelidad hacia la empresa, así como también la mejora continua dentro de ella reflejada en los resultados.

El desempeño laboral según Chiavenato (2000) aduce que se verá reflejado por cada buen resultado que obtenga, si se siente motivado por algo de poder realizarlo, el comportamiento que ellos mantengan, será una estrategia para poder hallar mejoras constantes a cada uno de los trabajadores. (p.359)

Tejedor y García (2010) señala que el buen desempeño en el trabajo es realizar las obligaciones con las habilidades, conocimientos y responsabilidades que se muestran en el trabajo ya que ellas son las actitudes que reflejan conformidad, buen desempeño y clima laboral, donde puedes mostrar las mejores actitudes y poder sobresalir. (p.449)

Ivancevich (2005) señala que mediante el grado en la que los trabajadores realizan sus actividades se evaluará su desempeño, lo que reflejará su calificación de lo que realiza en su puesto de trabajo, las evaluaciones de mérito y valoraciones de desempeño empleados que se irán midiendo determinadamente. (p.202)

Aguirre (2000) aduce que mediante el análisis de logro de metas se puede llegar a conocer el nivel de desempeño de los mismos trabajadores y las causas del mismo, teniendo el resultado se podrá obtener detalles para evaluar el desempeño laboral, con el trabajo habitual desarrollan en las organizaciones. (p.298)

García (2001) define al desempeño como aquellos comportamientos o acciones observados por el empleador hacia el trabajador que se desempeña en la empresa siendo relevantes para los objetivos de la empresa y que pueden ser medidos en términos de competencias de cada individuo y su nivel de aportación con la empresa. Además, según estudios implementar nuevos métodos de evaluación del cumplimiento de metas, ayudan como indicadores para evaluar si los procesos implementados ayudan a administrar el desempeño de un trabajador.

Ya teniendo todo el marco teórico descrito y necesario, es que se decide realizar una investigación para poder verificar si ¿Existe relación entre Retención y Desempeño Laboral de los Trabajadores de Contact Center del Banco de Crédito del Perú en la Ciudad de Trujillo 2019?

Por ello este proyecto de investigación se justifica tomando en cuenta la problemática que vive en la actualidad la empresa Contact Center, ya que en los últimos años el aumento de renuncias por parte de sus trabajadores en la mayoría jóvenes, quienes buscan adquirir experiencia por un plazo de dos meses y seis meses deciden ir en busca de mejores oportunidades.

Justificación práctica una de las causas principales que llevan a realizar este estudio sobre estas dos problemáticas de tantas que existen en el mundo empresarial, una de ellas fue la situación que vive la empresa Contact Center de Trujillo en cuanto a retención de personal, teniendo en cuenta que el porcentaje de jóvenes son los que renuncian, lo que luego provoca un gasto para volver realizar el proceso de selección, además este estudio es realizado con el fin de cooperar hacia la solución con dos problemáticas que se hacen presentes en el sector empresarial de la ciudad de Trujillo sobre todo en la empresa a trabajar, pudiendo así ayudar hacia la mejora de Contact Center y del mundo empresarial en el país.

Justificación social, este estudio fue realizado con el fin de poder aportar a las empresas del sector público y privado a mejorar dos aspectos que son evidentes y que influyen para el desarrollo de ellos, por ende, las empresas necesitan desarrollar nuevas estrategias, que

aporten a la mejora continua y así retener los talentos que en la actualidad se han vuelto muy escasos. Así mismo tener en cuenta que para poder identificar los talentos se trata de una serie de pasos, donde los trabajadores no necesitan de motivación económica, si no aprendizaje constante. Nuestra proyección social tiene como objetivo, sensibilizar a las nuevas generaciones a comprometerse y esforzarse a ser mejores profesionales para lograr un desempeño óptimo al momento de trabajar en las organizaciones.

A consecuencia de ello la justificación por conveniencia del estudio realizado sobre Estrategias de Retención de Personal y Desempeño es analizar la relación que existe entre ambas variables, lo cual coopera al aumento de información para apoyar a futuros estudios sobre el mismo tema en otras organizaciones de la ciudad de Trujillo o del Perú ,además incentivar a encontrar nuevas estrategias para la mejora continua, así mismo no solo buscar solucionar estos problemas, si no también marcar el inicio de un camino arduo y con esperanza de aumentar soluciones para problemas en específico y dar a entender a las organizaciones y trabajadores que evaluar su desempeño no solo les puede abrir nuevas oportunidades sino también a desarrollarse para la mejora personal y empresarial.

Para poder desarrollar de forma correcta este estudio a continuación los objetivos propuestos a alcanzar. Como objetivo general se tiene determinar si existe relación entre Retención y desempeño de los trabajadores de Contact Center en el Banco de Crédito del Perú en la ciudad de Trujillo 2019 y como objetivos específicos identificar el nivel de estrategias para atraer y retener el talento según dimensiones, identificar el nivel de desempeño laboral según dimensiones, Determinar la relación entre las dimensiones de estrategias de retención y desempeño laboral.

Teniendo como hipótesis para la investigación:

Hi: Si Existe relación positiva y significativa entre Retención y desempeño laboral en la empresa Contact Center del Banco de crédito del Perú en la ciudad de Trujillo 2019.

H0: No Existe relación positiva y significativa entre Retención y desempeño laboral en la empresa Contact Center del Banco de crédito del Perú en la ciudad de Trujillo 2019.

## II. MÉTODO

### 2.1 Tipo y Diseño de Investigación

#### 2.1.1 Tipo de Investigación

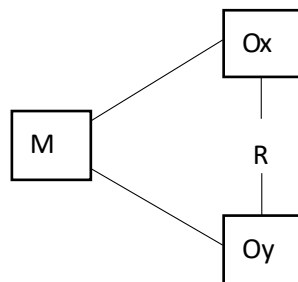
El tipo de investigación es cuantitativa porque se hará uso de la estadística, un análisis para realizar de forma sistemática, organizada y poder analizar datos obtenidos de la investigación y correlacional porque vamos a estudiar la relación entre ambas variables. (Bernal, 2014)

#### 2.1.2 Diseño de Investigación

El diseño utilizado en la investigación es no experimental, porque solo se tomarán en cuenta los acontecimientos que suceden en el entorno natural de la empresa Contact Center del Banco de Crédito del Perú. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Y es con corte transversal, ya que la investigación se centrará en analizar cuál es el estado de las variables, recolectando los datos en un solo momento, para describir las variables y analizarlos. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014)

Esquema:



Dónde:

M: Muestra

Ox: Retención de Personal

Oy: Desempeño Laboral

R: Relación entre las variables de estudio

## 2.2. Operacionalización de Variables

### 2.2.1 Variable Retención

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
<b>Retención</b>	Para Jericó (2008), la manera de fortalecer el compromiso de Retención de Personal es el factor monetario, las personas tomen o dejen un trabajo, también existen otros factores que podrían ser relevantes para evitar la movilidad, como las relaciones laborales, la libertad para fijar los horarios, la flexibilidad en el entorno de trabajo y los reconocimientos a los logros individuales en la organización.	Se evaluó a través del cuestionario elaborado por el autor Jericó (2008), para poder visualizar si las estrategias de Retención funcionan para su rendimiento personal.	Oportunidad Laboral	Línea de Trabajo	Ordinal
			La capacitación y la información	Capacitaciones	
			Incentivos	Sueldos y Comisiones	
			Económicos	Imagen Corporativa	
			Experiencia	Ambiente del trabajo	
			Clima Organizacional		

Nota: Las dimensiones e indicadores de Estrategias de Retención de Personal fueron considerados según Jericó (2008)

### 2.2.2 Desempeño Laboral

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
<b>Desempeño Laboral</b>	Para Chiavenato (2009) es la manera que las personas se desempeñan y cumplen sus actividades. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización.	Se evaluó mediante una ficha técnica adaptado por Marcelo y Rebaza (2019) las metas propuestas de ventas a base de una ficha de evaluación a los supervisores	Cumplimiento de objetivos	Tarjetas de crédito	Ordinal
				Seguro de tarjetas	
				Compra de Deuda	
				Efectivo	
				Preferente	
				Ampliaciones	
				Up Grade	
Tarjetas Adicionales					

Nota: Las dimensiones e indicadores de Desempeño Laboral fueron considerados según Chiavenato (2009)

### **2.3. Población, muestra y muestreo**

Para poder determinar población y muestra se realizó de forma correcta el estudio, se tomó en cuenta a 300 personas entre ellos trabajadores y supervisores que actualmente se encuentran laborando en la empresa de Contact Center del Banco de Crédito del Perú en año 2019, ya que es un número significativo y hará más confiable nuestra investigación.

#### **2.3.1 Unidad de análisis.**

La unidad de análisis estuvo conformada por los 300 trabajadores dentro de la organización de Contact Center del Banco de Crédito del Perú en el año 2019.

### **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

#### **2.4.1 Técnica**

Para medir la variable 1 Retención se utilizará la técnica de la encuesta y para la variable 2 Desempeño Laboral una ficha de evaluación.

#### **2.4.2 Instrumento**

El instrumento más oportuno para poder medir las variables es el cuestionario, la cual está conformado por 20 preguntas para la variable de Retención donde de la pregunta 1 a 5 corresponden al indicador Línea de trabajo, de la 6 a 10 Capacitaciones y de la 11 hacia la pregunta 14 sobre el indicador Sueldos y Comisiones y de la pregunta 15 a 16 corresponde al indicador Imagen Corporativa y del 17 a 20 pertenece al indicador Ambiente del trabajo; además para la variable Desempeño Laboral se evaluó con una ficha técnica elaborada por el autor Guillermo (2005) tarjetas de crédito 1, seguro de tarjetas 2, compra deuda 3, efectivo preferente 4, ampliaciones 5, Up Grade 6, tarjetas adicionales, de esta forma se logró obtener datos valiosos para la investigación.

#### **2.4.3 Confiabilidad**

“Es el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultado igual” (Gómez 2006, p.122)

Para la validez del instrumento se utilizó el alfa de Cronbach, que estima la confiabilidad desde su consistencia interna de los ítems es decir el nivel en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí.

Ares, Molina, Martínez y Hoffman (2008) expresaron que esta media puede fluctuar entre 0 y 1. Si es 0 indicaría que las valoraciones de los ítems individuales no están correlacionadas con las de todos los demás. De lo contrario si el valor es mayor significa que habrá mayor correlación incrementando la fiabilidad de la escala. (p.73)

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Figura 1. Fórmula para hallar el Alpha de Crombach.

Dónde:

$S_i^2$  Es la varianza del ítem i.

$S_t^2$  Es la varianza de la suma de todos los ítems y k es el número de preguntas.

En este estudio se utilizó para ambos instrumentos Alphe de Crombach, determinando que para el instrumento de desempeño laboral resultado 1, de igual forma para el instrumento de Estrategias de Retención de Personal con Resultado 1.

## 2.5. Procedimiento

- Revisión crítica de la información recolectada; es decir orden de información y defectuosa: contradictoria, incompleta, entre otros.
- Repetición de la recolección en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información.
- Análisis e interpretación de resultados
- Estudio estadístico de datos obtenidos con SPSS versión 22.

## 2.6 Método de análisis

Teniendo que en cuenta que se midió en grado de relación entre dos variables que son Retención y Desempeño Laboral la técnica de análisis estadístico inferencial estará conformada por tablas y gráficos, mediante una distribución de frecuencia y el inferencial estadístico Rho Spearman, esta permitirá sostener o rechazar la prueba de hipótesis principal planteada, también será de utilidad para determinar en qué medida se ajusta a la distribución de frecuencias obtenidas de la muestra establecida.

## 2.7 Aspectos éticos

En lo referente a la presente investigación se realizó respetando la discreción en su totalidad en cuanto al manejo de información, se tendrá presente la veracidad de los



resultados y respetando a todos los autores tomados para el buen desarrollo de la investigación, ya que está debidamente con la citación. Así mismo, están con sus respectivas referencias, como además se encuentran parafraseados algunos conceptos tomados s por medio de distintos autores, por lo que se indica que no hay presencia de plagio o copia.

### III. RESULTADOS

#### Objetivo 1. Identificar el nivel de estrategias para atraer y retener el talento según dimensiones.

Tabla 3.1

*Nivel de estrategias para atraer y retener el talento según dimensiones.*

Nivel	Nº Personas	%
Alto	173	57.67%
Medio	122	40.67%
Bajo	5	1.67%
Total	300	100%

**Nota:** Datos obtenidos de la encuesta realizada a los 300 trabajadores del Contact Center del BCP

Según las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Contact Center del BCP nos indica que el nivel de retención según las dimensiones es alto representando un 57%, ya que utiliza estrategias para atraer y retener el talento tales como oportunidad de ser promovido en su trabajo, desarrollo profesional, capacitaciones, sueldos y comisiones, imagen corporativa, buen clima organizacional, lo cual favorece para que sus trabajadores permanezcan en la empresa, así mismo un 40.67% indica que el nivel de retención por parte de la empresa es medio y un 1.67% infiere que el nivel es bajo.

## Objetivo 2. Identificar el nivel de desempeño laboral según dimensiones

Tabla 3.2

### Nivel del Desempeño Laboral por Dimensiones

#### *Nivel de Desempeño Laboral*

<b>Nivel</b>	<b>Nº personas</b>	<b>%</b>
Alto	104	35%
Medio	162	54%
Bajo	34	11%
Total	300	100%

**Nota:** Datos obtenidos de la encuesta realizada a 18 supervisores cada uno evaluó a 17 trabajadores a su cargo del Contact Center del BCP

Según las encuestas realizadas a los 18 supervisores de la empresa Contact Center del BCP De se puede observar que el Nivel de Desempeño Laboral se encuentra en un nivel medio representando por el 54% del total de encuestados, sin embargo, el 35% del total de encuestados se encuentran en nivel alto, y un 11% mantiene un nivel de desempeño Bajo lo cual nos lleva a inferir que no todos los trabajadores llegan a cumplir las metas establecidas por la organización.

**Objetivo 3. Determinar la relación entre las dimensiones de estrategias de retención de personal y desempeño laboral.**

Tabla 3.3

*Correlación entre las oportunidades de desarrollo profesional y cumplimiento de objetivos*

		<b>Cumplimiento de Objetivos</b>	
Rho de Spearman	<b>Oportunidades de desarrollo profesional</b>	Coefficiente de correlación	0.153
		Sig. (bilateral)	0.008
		N	300

**Nota:** Datos obtenidos del programa estadístico SPSS.

De la tabla 3.1 se puede determinar que existe una correlación nula entre Oportunidades de Desarrollo Profesional y el Cumplimiento de objetivos, ya que su nivel de significancia es de 0.008 con un coeficiente de correlación es de 0.153.

Tabla 3.4

*Correlación entre la Capacitación e información y Cumplimiento de objetivos.*

		<b>Cumplimiento de Objetivos</b>	
		Coeficiente de correlación	0.113
Rho de Spearman	<b>La capacitación y la información</b>	Sig. (bilateral)	0.051
		N	300

**Nota:** Datos obtenidos del programa estadístico SPSS.

De la tabla 3.4 se puede determinar que la correlación es nula entre la capacitación y la información y el Cumplimiento de objetivos, con un coeficiente de correlación de 0.113 y una significancia de 0.051 (Es insignificante)

Tabla 3.5

*Correlación entre Incentivos Económicos y Cumplimiento de Objetivos.*

		<b>Cumplimiento de Objetivos</b>
Rho de Spearman	<b>Incentivos Económicos</b>	Coeficiente de correlación
		0.082
		Sig. (bilateral)
		0.157
		N
		300

**Nota:** Datos obtenidos del programa estadístico SPSS.

De la tabla 3.5 se puede determinar que no existe una correlación positiva entre las dimensiones Incentivos Económicos y el Cumplimiento de Objetivos, ya que su coeficiente de correlación es de 0.082 y tiene una significancia de 0.157.

Tabla 3.6

*Correlación entre la Imagen Corporativa y Cumplimiento de Objetivos.*

		<b>Cumplimiento de Objetivos</b>	
		Coefficiente de correlación	0.086
Rho de Spearman	<b>Imagen corporativa</b>	Sig. (bilateral)	0.139
		N	300

*Nota: Datos obtenidos del programa estadístico SPSS.*

De la tabla 3.6 se puede determinar que existe una correlación positiva entre las dimensiones, Imagen Corporativa y el Cumplimiento de Objetivos, con un nivel de coeficiente de correlación es de 0.086 y una significancia de 0.139.

Tabla 3.7

*Correlación entre el Clima Organizacional y Cumplimiento de Objetivos.*

		<b>Cumplimiento de Objetivos</b>	
		Coeficiente de correlación	0.131
Rho de Spearman	<b>Clima Organizacional</b>	Sig. (bilateral)	0.023
		N	300

**Nota:** Datos obtenidos del programa estadístico SPSS.

De la tabla 3.7 se puede determinar que existe una correlación nula entre la dimensión clima organizacional y el Cumplimiento de objetivos, con un nivel de coeficiente de correlación es de 0.131 y una significancia de 0.023 (Es significativa)



En la relación al objetivo general: Determinar si existe relación Retención y desempeño de los trabajadores de Contact Center en el Banco de Crédito del Perú en la ciudad de Trujillo 2019.

Tabla 3.8.

Relación entre Retención y desempeño de los trabajadores de Contact Center en el Banco de Crédito del Perú en la ciudad de Trujillo 2019

		<b>Desempeño laboral</b>	
		Coeficiente de correlación	0.133
Rho de Spearman	<b>Estrategias de Retención</b>	Sig. (bilateral)	0.021
		N	300

**Nota:** Datos obtenidos del programa estadístico SPSS.

De la tabla 3.8 se puede determinar que existe una correlación baja entre las Estrategias de Retención y el Desempeño de las Ventas, sin embargo, es muy baja ya que su coeficiente de correlación es de 0.133 y una significancia de 0.021 (Es significativa) según una correlación de Rho Spearman.

## Contrastación de Hipótesis

La hipótesis a contrastar de acuerdo al presente estudio “*Retención y Desempeño de los Trabajadores de Contact Center en el Banco de Crédito del Perú en la Ciudad de Trujillo 2019*” haciendo uso del programa SPSS se obtuvo los siguientes resultados.

En relación al objetivo general: Determinar si existe relación Retención y desempeño de los trabajadores de Contact Center en el Banco de Crédito del Perú en la ciudad de Trujillo 2019.

**Tabla 3.8:** Relación entre Retención y desempeño laboral de los trabajadores del Contact Center del BCP

### Correlaciones

			Retención	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Retención	Coeficiente de correlación	0,133	0,153
		Sig. (bilateral)	0,021	0,008
		N	300	300
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	0,153	0,133
		Sig. (bilateral)	0,008	0,021
		N	300	300

**Nota:** Reporte de resultados de software SPSS versión 26

De acuerdo a la tabla 3.10. de los resultados obtenidos del programa SPSS, la Retención se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Contact center del Banco de Crédito del Perú; según la correlación de rho Spearman es 0.113 lo cual indica que existe una correlación positiva baja entre ambas variables.

Por lo tanto, de acuerdo a las hipótesis formuladas:

Hi: Si Existe relación positiva y significativa entre Retención y desempeño laboral en la empresa Contact Center del Banco de crédito del Perú en la ciudad de Trujillo 2019.

Ho: No Existe relación positiva y significativa entre Retención y desempeño laboral en la empresa Contact Center del Banco de crédito del Perú en la ciudad de Trujillo 2019.

De acuerdo a la tabla 3.8.nos indica que si mayor son las estrategias de retención de personal, mejor será el desempeño de todos los trabajadores del Contact Center del BCP. Finalmente aceptamos la hipótesis alterna y rechazamos la hipótesis nula.

#### IV. DISCUSIÓN

En la actualidad las organizaciones se han percatado de la gran importancia de poseer Estrategias de Retención para tener un buen desempeño laboral y así llegar a todos los objetivos que se proponen las empresas.

Así mismo para poder interpretar de forma adecuada, clara y precisa los resultados, se parte de los datos obtenidos: Durante la investigación se logró verificar que existe una relación positiva baja pero significativa entre Retención y Desempeño Laboral de los trabajadores del Contact Center del BCP, viéndose reflejado con la prueba de Rho Spearman, según el resultado obtenido por la prueba de contingencia.

De acuerdo a los resultados se validó las encuestas realizadas al personal de Contact center y supervisores, lo cual nos indicó que existe una relación positiva baja pero significativa entre Retención y Desempeño Laboral de los trabajadores del Contact Center del BCP, lo cual se procederá a discutir en los siguientes resultados:

Los resultados coinciden con el primer objetivo plasmado en la figura 3.1 muestra que de 57.67% indican que se utilizan las estrategias para retener el talento lo cual es altamente significativo, el 40.67 % un nivel medio y el 1.67% indica que la estrategia para retener el talento es significativa, pero bajo. Así mismo se ratifica con mencionado, por Michán (2017) quien señala que las personas involucradas para la población estuvieron constituidas por las mismas, que operan dentro del área de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables de Lima; la muestra está representado por los 24 trabajadores de tal forma llegando a la conclusión que existencia de una relación directa y significativa del Recurso Humano y el Salario Emocional. (Rho de Spearman = 0,561 y  $p = 0,004 < 0,05$ ) considerando que la correlación es moderada entre las variables. Por lo que se puede aseverar que cuando el salario emocional es adecuado la retención de talento es eficiente.

En base al segundo objetivo plasmado en la figura 3.2 muestra que el 35% se desempeña de manera eficiente, altamente significativa, a base de las estrategias se proponen, el 54% se desarrolla de manera regular, y el 11% de manera baja pero significativa. Lo cual se ratifica lo mencionado por Asencio (2017) quien nos determinó si existe relación entre ambas variables a tratar esta investigación fue cuantitativo, de método hipotético deductivo, a un nivel correlacional. Con un diseño no experimental; para ser más eficiente en su trabajo obtuvieron una población 136 servidores administrativos operan actualmente en las áreas

administrativas del 22 Hospital Nacional Hipólito Unanue utilizando como método de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. Obteniendo como conclusión que existe relación positiva moderada por medio de la prueba de hipótesis.

Por último, fundamentado en el tercer objetivo de este proyecto de investigación plasmado en el tabla 3.3 se puede determinar que existe una correlación nula entre Oportunidades de Desarrollo Profesional y el Cumplimiento de objetivos, ya que su coeficiente de correlación es de 0.153 con una significancia de 0.008 (Altamente significativa), así mismo en la tabla 3.4 se puede determinar que existe una correlación nula entre las Capacitaciones y el cumplimiento de objetivos, sin embargo es muy baja ya que su coeficiente de correlación es de 0.113 y un nivel de significancia de 0.051, lo cual se apoya a los resultados obtenidos por los autores. De tal forma en la tabla 3.5 se obtiene como resultados que existe una correlación positiva entre los Sueldos y Salarios y cumplimiento de objetivos, sin embargo, es muy baja ya que su coeficiente de correlación es de 0.082 y una significancia de 0.157, lo cual se afirma a lo expresado en la investigación realizada por Michan (2017) titulada “Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables” que tuvo como resultado final que cuando el salario emocional es adecuado la retención de talento humano es eficiente. De la misma forma en la tabla 3.6 podemos observar que existe una correlación positiva entre la Imagen Corporativa y cumplimiento de objetivos, sin embargo, es muy baja ya que su coeficiente de correlación es de 0.086 y una significancia de 0.139 (No es significativa), de tal forma en la tabla 3.7 se puede determinar que existe una correlación nula entre la dimensión clima organizacional y el Cumplimiento de objetivos, con un nivel de coeficiente de correlación es de 0.131 y una significancia de 0.023, por último en la tabla 3.8 se determina que existe una correlación positiva entre las Estrategias de Retención y el Desempeño de las Ventas, sin embargo, es muy baja ya que su coeficiente de correlación es de 0.133 y una significancia de 0.021 (Es significativa) según una correlación de Rho Spearman. Lo cual se reafirma con el estudio realizado por Arizaga y Játiva (2016) que tuvo como propósito principal identificar si existe relación entre calificación del desempeño laboral por nivel de conocimiento y capacidad de su recurso humano para plantear criterios capaces de lograr una buena gestión institucional. El estudio fue no experimental de corte trasversal, cuantitativo y cualitativo, correlacional, los 1519 trabajadores en actividad conformaron la población, este estudio tuvo como conclusión que la evaluación por competencias sirve obtener mejoras en el talento de las personas en sus

actividades a base de los indicadores de conducta, de tal forma se concluye que existe relación significativa entre las dimensiones de estrategias de retención de personal y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Contact Center del Banco de Crédito del Perú en la ciudad de Trujillo.

Como objetivo general se tuvo determinar si existe relación entre retención y desempeño laboral identificado en la tabla 3.8. Evidenciamos que existe una relación baja, de acuerdo a la prueba estadística Rho Spearman= 0.133 donde se puede evidencia que existe una relación baja entre Retención y desempeño laboral de los trabajadores de Contact Center, lo cual se contradice con Asencios (2017) donde determinó que si existe relación entre ambas variables a tratar esta investigación fue cuantitativo, de método hipotético deductivo, a un nivel correlacional. Con un diseño no experimental; para ser más eficiente en su trabajo obtuvieron una población 136 servidores administrativos operan actualmente en las áreas administrativas del 22 Hospital Nacional Hipólito Unanue utilizando como método de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. Obteniendo como conclusión que existe relación positiva moderada por medio de la prueba de hipótesis.

## V. CONCLUSIONES

- 5.1 Se concluye que el nivel de estrategias para atraer y retener el talento de la empresa Contact Center del BCP según dimensiones es alto representando un 57.6% de los trabajadores encuestados, tras utilizar el método estadístico Rho Spermán se afirma que la organización utiliza estrategias para retener a su mejor talento humano tales como, línea de trabajo, capacitaciones, sueldos y comisiones, imagen corporativa y ambiente laboral en la organización.
- 5.2 Se concluye que el nivel de Desempeño Laboral se encuentra en un nivel medio, representando por el 54% de los trabajadores de Contact center del BCP, de lo cual se infiere que no todos los trabajadores se encuentran comprometidos con la empresa a pesar de contar con oportunidades de desarrollo por parte de la organización para retener a su talento, y tiene un cumplimiento de sus objetivos regular, vendiendo los productos solicitados, tales como: Tarjetas de crédito, ampliaciones, seguros, compra de deuda, efectivos preferentes, up grade y tarjetas adicionales.
- 5.3 En conclusión se determina que existe una baja relación pero significativa entre oportunidad laboral y cumplimiento de objetivos según el análisis realizado con apoyo del método estadístico Rho de Spermán, así mismo se obtiene como resultado final que el nivel de relación entre capacitaciones e información y cumplimientos de objetivos es muy bajo, pero también significativo, además incentivos económicos tiene una relación nula con el cumplimiento de objetivos, de igual forma imagen corporativa tiene relación nula con cumplimiento de objetivos, también experiencia con cumplimiento de objetivos es nula que no tienen relación, y clima organizacional tiene escasa relación con cumplimiento de objetivos del BCP, lo cual se certifica que solo algunas estrategias que se realizan, permite tengan un buen desempeño laboral con el cumplimiento de objetivos, y los otros no influyen en el desempeño de los trabajadores de contact center.
- 5.4 Se determinó que el nivel de estrategias de retención por parte de la organización es alto lo cual infiere que la empresa Contact Center del BCP implementa ideas innovadoras para retener a su talento, sin embargo, el desempeño de los trabajadores no es el óptimo según los objetivos establecidos por la empresa lo cual se determina que existe escasa relación entre las variables estrategias de retención y desempeño laboral.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- 6.1 Se sugiere al área de Recursos Humanos invertir en programas que puedan contribuir a retener los talentos de la empresa brindando una Línea de trabajo donde se tengan en cuenta a los mejores trabajadores para futuras convocatorias, capacitaciones, bono de productividad, una buena imagen corporativa y un buen ambiente de trabajo brindando bienestar social para que los colaboradores y el mercado puedan reconocer a las empresas de Contact Center del BCP como excelentes lugares para trabajar, teniendo cuenta el sector en el mercado actualmente.
- 6.2 Se sugiere al área de Recursos Humanos, implementar nuevas estrategias de retención para motivar al cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa, logrado el compromiso y lealtad de cada trabajador, como competencias individuales y grupales por una maqueta (vales de comida, vales al cine, dinero en efectivo), generar en el asesor una motivación como al mejor asesor en calidad de servicio otorgar un día campestre, viaje familiar entre otro, cada vez llegan al cumplimiento de objetivos que tienen de manera mensual , o por cada venta propuesta al mes de producto que se realiza. Brindar cartillas de reconocimiento por cada logro realizado de manera mensual
- 6.3 Recomendamos al área de Recursos Humanos mejorar la selección de personal, para incrementar el nivel de valores de las empresas, logrando así el compromiso con los objetivos al momento de ingresar a la empresa.
- 6.4 Se recomienda al área de recursos humanos contar con buenas estrategias de Retención brindando todo el apoyo a los trabajadores, para que puedan desempeñarse, y cumplan todos los objetivos propuestas dentro de la empresa, buscar que las capacitaciones procedan a tener un beneficio de conocimiento, el sueldo proceda a incrementarse, el clima laboral mejore, y que el banco siempre cuente con su buena imagen corporativa , así los trabajadores se desempeñaran correctamente cumplimiento las ventas sobre sus objetivos. Y estos análisis puedan servir para futuros estudios realizados e influyan positivamente.

## REFERENCIAS

- Aguirre. (2000). *Dirección y Gestión de personal*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Arizaga. (16 de Octubre de 2016). *Tesis*. Recuperado de:  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11230/TESIS%20CO%20RRELACION%20C3%93N%20AR%20C3%8DZAGA%20%20J%20C3%81TIVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Arizaga. (16 de Octubre de 2016). *Tesis para Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Recuperado de Tesis Repositorio:  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11230/TESIS%20CO%20RRELACION%20C3%93N%20AR%20C3%8DZAGA%20%20J%20C3%81TIVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Asencio. (2016). *Tesis para Maestro en Gestión Pública*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- F, A. (16 de Octubre de 2016). *Tesis*. Recuperado de:  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11230/TESIS%20CO%20RRELACION%20C3%93N%20AR%20C3%8DZAGA%20%20J%20C3%81TIVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Fischman, D. (03 de FEBRERO03 de 2017). *Evaluaciones de desempeño*. Recuperado de Diario el Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/evaluaciones-desempeno-david-fischman-412888>
- Forbes. (3 de Noviembre de 2018). *Recursos Humanos*. Recuperado de Revistas Forbes:  
<https://www.forbes.com.mx/recursos-humanos-retos-para-retener-talento/>
- García. (15 de Marzo de 2001). La Importancia de la Evaluación de desempeño. *Revista proyecciones*, 45. Recuperado de Revista Proyecciones.
- Heredia. (2017). *Gestión del talento humano y capacitación en los trabajadores del Distrito Judicial de Lima Norte*. Lima: Tesis para Maestro en Gestión Pública.
- Hernandez, F. B. (2010). *Metodología de La Investigacion*. Mexico: McGraw-Hill.
- Ivancevich. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc GrawHill.
- Jericó. (2000). *Gestión del Talento*. Mexico: Prentice Hall.
- Mariño. (18 de Marzo de 2018). *Administración de Talento Humano*. Tesis para Magíster en Gestión de Talento Humano. Recuperado de Universidad Técnica de Ambato:  
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28316/1/40%20GTH.pdf>
- Michán. (2017). *Administración de Gestión Pública*. Lima: Gestión Pública.



- Mitta. (2015). *Administración de Gestión Empresarial*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Mitta. (2015). *Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial*. Lima: Grupo de Organizaciones.
- Mondy. (14 de Diciembre de 2011). *El Valor de un Plan de Carrera y el Desarrollo Personal* . Recuperado de Tesis Plan de Carrea:  
<http://www.proyectum.lat/2010/11/29/el-valor-de-un-plan-de-carreray-el-desarrollo-personal-en-la-ingenieria-de-software/>
- Mundial del Talento. (26 de Marzo de 2017). *Perú avanza dos posiciones y se ubica puesto 57 del Raking*. Recuperado de Diario Gestión:  
<https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/peru-avanza-dos-posiciones-ubica-puesto-57-ranking-mundial-talento-2017-153130>
- Prieto. (9 de Marzo de 2013). *Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal*. Recuperado de Tesis de Especialización :  
<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/>
- Robbins, S. (2008). *Comportamiento Organizacional*. San Diego: Pearson .
- Rodriguez , J. L. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores.
- Sierra. (2011). *Tesis de maestría*. España: Valladolid.

## ANEXOS

### Anexo N° 01: Matriz de Consistencia

Título	Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalda de Medición
Retención y Desempeño de los Trabajadores de Contact Center en el Banco de Crédito del Perú en la Ciudad de Trujillo 2019.	¿Existe relación entre Retención y Desempeño Laboral de los Trabajador es de Contact Center del Banco de Crédito del Perú en la Ciudad de Trujillo - 2019?	Objetivo General	Hi: Si Existe relación positiva y significativa entre Retención y desempeño laboral en la empresa	Retención	Para Jericó (2008), La manera de fortalecer el compromiso de Retención de Personal es el factor monetario, las personas tomen o dejen un trabajo, también existen otros factores que podrían ser relevantes para evitar la movilidad, como las relaciones laborales, la libertad para fijar los horarios, la flexibilidad en el entorno de trabajo y los reconocimientos a los logros individuales en la organización.	Se evaluó a través del cuestionario elaborado por el autor Cantu (2006), el cual tendrá un total de 20 ítems los cuales se formularon de acuerdo a la escala de Likert.	Oportunidad Laboral	- Línea de Trabajo	(1,2,3,4, 5,)	Ordinal
		Determinar si existe relación entre Retención y desempeño de los trabajadores de Contact Center en el Banco de Crédito del Perú en la ciudad de Trujillo 2019.	Contact Center del Banco de crédito del Perú en la ciudad de Trujillo 2019.				La capacitación y la información	Capacitaciones	(6.7.8.9, 10,)	
		Objetivos Específicos	Ho: No Existe relación positiva y significativa entre Retención y desempeño laboral en la empresa				Incentivos Económicos	Sueldos y Comisiones	(11,12,13, 14)	
		Identificar el nivel de estrategias para atraer y retener el talento según dimensiones, identificar el nivel de desempeño laboral según dimensiones,	Contact Center del Banco de crédito del Perú en la ciudad de Trujillo 2019.				Experiencia	Imagen Corporativa	(15,16)	
		Determinar la relación entre las dimensiones de estrategias de retención y desempeño laboral.	Contact Center del Banco de crédito del Perú en la ciudad de Trujillo 2019.				Clima Organizacional	Ambiente del trabajo	(17,18,19 20)	

**Nota:** Elaboración propia

Título	Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalada de Medición
Retención y Desempeño de los Trabajadores de Contact Center en el Banco de Crédito del Perú en la Ciudad de Trujillo 2019.	¿Existe relación entre Retención y Desempeño Laboral de los Trabajadores de Contact Center del Banco de Crédito del Perú en la ciudad de Trujillo - 2019?	Objetivo General	Hi: Si Existe relación positiva y significativa entre Retención y desempeño laboral en la empresa Contact Center del Banco de crédito del Perú en la ciudad de Trujillo 2019.	Desempeño Laboral	Para Chiavenato (2009) Es la manera que las personas se desempeñan y cumplen sus actividades. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización.	Se evaluó a través de la ficha técnica con los supervisores el cual ayudará a medir el desempeño de cada trabajador según el cumplimiento de metas de ventas establecidas.	Cumplimiento de objetivos	TARJETAS DE CRÉDITO	(1)	Ordinal
		Determinar si existe relación entre Retención y desempeño de los trabajadores de Contact Center en el Banco de Crédito del Perú en la ciudad de Trujillo 2019.						SEGURO DE TARJETAS	(2)	
		Objetivos Específicos	Ho: No Existe relación positiva y significativa entre Retención y desempeño laboral en la empresa Contact Center del Banco de crédito del Perú en la ciudad de Trujillo 2019.					COMPRA DEUDA	(3)	
		Identificar el nivel de estrategias para atraer y retener el talento según dimensiones, identificar el nivel de desempeño laboral según dimensiones, Determinar la relación entre las dimensiones de estrategias de retención y desempeño laboral.						EFFECTIVO PREFERENTE	(4)	
								AMPLIACIONES	(5)	
								UP GRADE	(6)	
								TARJETAS ADICIONALES	(7)	

**Nota:** Elaboración propia

**Anexo N° 2:** Ficha Técnica de instrumento de recolección de datos (Cuestionario)

**Ficha Técnica del Instrumento**  
**(Gestión del talento humano en el marco de la Ley del Servicio Civil)**

**Nombre Original** : Factores Que Se Aplican Para La Atracción Y Retención De Personas En Las Organizaciones Grandes De Manuf Actura Del Estado Nuevo León

**Autor** : Mg. Cantu Reyes, Luz Guadalupe

**Procedencia** : Monterrey- Mexico

**Administración** : Tipo Caudernillo

**Duración** : 6 minutos

**Aplicación** : Sera aplicada de forma individual

**Puntuación** : Manual y computarizado 1 - 3

**Significación** : 5 dimensiones y 5 indicadores

**Usos** : Investigación

**Materiales** : Papel bond, lapiceros, engrapador y folder manila

**Anexo N° 3: Ficha Técnica de instrumento de recolección de datos (Cuestionario)**  
**Ficha Técnica del Instrumento**  
**(Gestión del talento humano en el marco de la Ley del Servicio Civil)**

**Nombre Original** : Los Incentivos Laborales Y El Desempeño Del Personal De los Call Center De Grupos Financieros

**Autor** : Mg. Guillermo Días, Jose Edmundo

**Procedencia** : Guatemala- República de Guatemala

**Administración** : Tipo Cuadernillo

**Duración** : 6 minutos

**Aplicación** : Será aplicada de forma individual a supervisor.

**Puntuación** : Manual y computarizado 1 - 3

**Significación** : 1 dimensiones y 7 indicadores

**Usos** : Investigación

**Materiales** : Papel bond, lapiceros, engrapador y folder manila

**Anexo N° 4:** Cuestionario de Variable 01

**CUESTIONARIO**

Buenos días agradecemos su ayuda contestando las siguientes preguntas, que tiene como fin una investigación académica, conteste según considere correspondiente.

Retención de personal

**INSTRUCCIONES:**

Lea la pregunta y marque con un aspa (X) en el recuadro la alternativa de su preferencia, todas las preguntas deben ser contestadas.

Se le recuerda que no hay calificación en esta encuesta, y que la misma es anónima por lo que no deberá colocar su nombre.

**Área en que labora:**.....

**Sexo:**                      **Masculino**   

**Femenino**   

CUESTIONARIO	Muy de acuerdo	De acuerdo	No aplica	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. Al personal de esta organización, se le da la oportunidad de ser promovido según su educación					
2. Al personal de esta organización, se le da la oportunidad de ser o promovido según su desempeño					
3. Al personal de esta organización, se le da la oportunidad de ser promovido dependiendo de su necesidad de desarrollo profesional					
4.- En esta organización, se permite al personal desarrollar proyectos por iniciativa propia y se le asignan los recursos necesarios.					
5. Las personas que laboran en esta empresa saben que con un buen desempeño e iniciativa pueden lograr dentro de esta organización, una estabilidad laboral					
6.- Se evalúan los esfuerzos de capacitación en los aspectos de retención, aplicación del conocimiento, y retorno de la inversión. Es decir que conocimientos y habilidades aprendidas sean permanentes.					
7.- Existen planes y programas de capacitación que se aplican al personal					
8.- El personal de esta organización se preocupa por prepararse porque sabe los beneficios que el entrenamiento les aporta en su ruta de carrera					

9.- Existen en la organización, sistemas vanguardistas de entrenamiento como capacitación virtual, acceso a bibliotecas digitales, etc.					
10.- Existe un balance adecuado entre la capacitación técnica y la orientada a procesos humanos y administrativos.					
11 .-Esta empresa aporta a sus empleados prestaciones superiores a las que otorga la ley					
12.- En esta empresa existe equidad y justicia en la administración de sueldos y salarios					
13.- Los aumentos de sueldo se relacionan en gran medida con el cumplimiento de indicadores de desempeño.					
14.- Se aplica un sistema de compensación al esfuerzo que estimula la motivación por el logro del personal.					
15. A los trabajadores de esta empresa les gusta trabajar en ella porque les da una buena imagen en la comunidad.					
16.- Se cuida que exista un buen ambiente laboral que contribuye en la retención y atracción del talento.					
17.- La comunicación interna, abierta y eficaz es un factor que distingue a esta organización					
18.- La interacción entre jefe y colaborador están basadas en una relación de ayuda mutua, responsabilidad y respeto.					
19.- El personal de esta empresa permanece un buen clima laboral.					
20.- Las acciones a seguir se toman en base a los resultados de las encuestas de clima organizacional.					

**GRACIAS POR SU TIEMPO...!**

Anexo N° 5: Cuestionario de Variable 02

**FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL 2019**  
**SUPERVISOR DEL ÁREA CONSULTAS GENERALES INSTRUCCIONES:**

- Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable.
- Lea bien el contenido de cada recuadro a evaluar.
- sea objetivo (a) y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.

VARIABLES	PRODUCTO	Excelente (10)	Muy Bueno (9-8)	BUENO (7-6)	Regular (5)	Malo (4-1)	Puntuación
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	TARJETAS DE CRÉDITO	Sobrepasa las expectativas en ventas del producto. Vende de 6 tarjetas a más.	Es sobresaliente en la venta de tarjetas de crédito. Vende de 5 a 4 tarjetas.	Llega al cumplimiento establecido en ventas de tarjetas de crédito. Vende 3 tarjetas mensuales.	De vez en cuando cumple con el objetivo establecido en ventas de las tarjetas. Vende 2 tarjetas	No cumple con los objetivos establecidos de ventas. Vende 1 tarjeta o a veces nada.	
	SEGURO DE TARJETAS	Siempre sobrepasa en la venta de seguro de tarjetas de crédito.	Es sobresaliente en la venta de seguro de tarjetas de crédito.	Cumple con lo establecido en ventas de seguros de tarjetas de crédito.	De vez en cuando cumple con el objetivo establecido en ventas de seguros de tarjetas.	No cumple con los objetivos establecido de venta de seguros de tarjetas de crédito	
	COMPRA DEUDA	Cumple sobrepasa con el objetivo de s/40,000 soles en compra de deuda	De vez en cuando sobrepasa con el objetivo de s/40,000 soles en compra de deuda	Llega al objetivo de compra de deuda de s/40,000	De vez en cuando llega al objetivo de compra de deuda.	Nunca cumple con el objetivo establecido de compra de deuda.	
	EFFECTIVO PREFERENTE	Siempre sobrepasa con la cantidad de venta de EP de 70000 mensuales.	De vez en cuando llega a los 70000.	Llega a 40000 de EP de manera mensual.	De vez en cuando llega a 20000 de EP. Llegando a las justas a su meta	No ofrece y llega a menos de 10000 soles	
	AMPLIACIONES	Ofrece las ampliaciones y llega a vender 10 a más, llegando al puntaje requerido.	Es sobresaliente en la venta de ampliaciones llegando como mínimo a 7 mensual.	Llega a ofrecer y vender 5 ampliaciones.	De vez en cuando vende las ampliaciones llegando a 3 por mes.	No cumple con la venta de ampliaciones llegando a 1 venta o a veces nada	
	UP GRADE	Su rendimiento mensual supera el 100%.de lo establecido, vendiendo 15 up grades.	Su rendimiento mensual llega a lo establecido por la empresa. Vendiendo 10 UP GRADE	Su rendimiento mensual es promedio a lo establecido por la empresa. Llegando a vender 5 Up grade	Su rendimiento mensual no supera a lo establecido por la empresa Vendiendo 3 Up grade	No cumple con los objetivos de la empresa. Vende un Up grade	
	TARJETAS ADICIONALES	Su productividad ofreciendo el producto es bueno vendiendo 4 Adicionales.	Su rendimiento permite venta 3 tarjetas adicionales.	Llega a vender 2 Tarjetas Adicionales.	Su rendimiento es básico vendiendo 1 tarjeta adicional	No vende tarjetas adicionales.	



# Anexo N°6: Base de datos (Variable 01)

OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL										CAPACITACIONES					SUELDOS Y SALARIOS					CLIMA ORGANIZACIONAL													
ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	TOTAL	PROMEDIO	NIVEL	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	TOTAL	PROMEDIO NIVEL	ITEM11	ITEM12	ITEM13	ITEM14	TOTAL	PROMEDIO NIVEL	ITEM15	ITEM16	ITEM17	ITEM18	ITEM19	ITEM20	TOTAL	PROMEDIO NIVEL	SUMA TOTAL	PROMEDIO GENERAL	NIVEL		
1	4	4	4	2	4	18	3.6	Alto	5	4	4	2	19	3.8	Alto	5	4	4	2	15	3.75	Alto	4	5	9	4.5	Alto	14	3.5	Alto	61	3.83	Alto
2	2	5	5	3	5	20	4	Alto	2	5	5	3	20	4	Alto	2	5	5	3	15	3.75	Alto	5	2	7	3.5	Alto	18	4.5	Alto	62	3.95	Alto
3	4	5	3	3	3	16	3.2	Medio	4	3	3	3	16	3.2	Medio	4	3	3	3	13	3.25	Medio	3	4	7	3.5	Alto	3	3	3	3	3.23	Medio
4	5	4	1	4	1	15	3	Medio	5	4	4	4	17	4.2	Alto	5	4	4	4	17	4.25	Alto	4	5	9	4.5	Alto	4	4	4	4	3.99	Alto
5	2	3	3	5	3	16	3.2	Medio	4	3	3	5	18	3.6	Alto	4	3	3	5	15	3.75	Alto	3	4	7	3.5	Alto	3	3	5	3	3.51	Alto
6	4	5	1	2	5	17	3.4	Medio	5	5	5	2	22	4.4	Alto	5	5	5	2	17	4.25	Alto	5	2	10	5.0	Alto	5	5	2	5	4.26	Alto
7	3	5	5	3	5	21	4.2	Alto	4	5	3	5	22	4.4	Alto	4	5	5	3	17	4.25	Alto	5	4	9	4.5	Alto	5	5	3	5	4.37	Alto
8	5	3	3	4	1	16	3.2	Medio	4	3	3	4	17	3.4	Medio	4	3	3	4	14	3.5	Alto	3	4	7	3.5	Alto	3	3	4	3	3.37	Medio
9	4	3	3	5	3	18	3.6	Alto	2	3	3	5	16	3.2	Medio	2	3	3	5	13	3.25	Medio	3	2	5	2.5	Medio	3	3	5	3	3.21	Medio
10	4	1	3	5	3	16	3.2	Medio	5	3	3	5	19	3.8	Alto	5	3	3	5	16	4	Alto	3	5	8	4.0	Alto	3	3	5	3	3.7	Alto
11	2	5	5	4	5	21	4.2	Alto	5	5	5	4	24	4.8	Alto	5	5	5	4	19	4.75	Alto	5	5	10	5.0	Alto	5	5	4	5	4.27	Alto
12	5	4	1	4	1	17	3.4	Medio	5	3	3	3	17	3.4	Medio	5	3	3	3	14	3.5	Alto	3	3	7	3.5	Alto	3	3	3	3	3.46	Alto
13	2	3	3	2	3	13	2.6	Medio	4	3	3	2	15	3	Medio	4	3	3	2	12	3	Medio	3	4	7	3.5	Alto	3	3	2	3	2.97	Medio
14	4	3	3	3	3	16	3.2	Medio	4	3	3	3	16	3.2	Medio	4	3	3	3	13	3.25	Medio	3	4	7	3.5	Alto	3	3	3	3	3.23	Medio
15	3	5	1	4	5	18	3.6	Alto	5	5	5	4	24	4.8	Alto	5	5	5	4	19	4.75	Alto	5	5	10	5.0	Alto	5	5	4	5	4.58	Alto
16	2	2	2	5	2	13	2.6	Medio	4	2	2	5	15	3	Medio	4	2	2	5	13	3.25	Medio	2	4	6	3.0	Medio	2	2	5	2	2.92	Medio
17	4	2	2	4	1	13	2.6	Medio	4	2	2	4	14	2.8	Medio	4	2	2	4	12	3	Medio	2	4	6	3.0	Medio	2	2	4	2	2.78	Medio
18	2	5	5	3	5	20	4	Alto	5	5	5	3	23	4.6	Alto	5	5	5	3	18	4.5	Alto	5	5	10	5.0	Alto	5	5	3	5	4.52	Alto
19	5	3	3	3	3	17	3.4	Medio	5	3	3	3	17	3.4	Medio	5	3	3	3	14	3.5	Alto	3	3	8	4.0	Alto	3	3	3	3	3.46	Alto
20	5	1	1	5	1	13	2.6	Medio	4	1	1	5	12	2.4	Bajo	4	1	1	5	11	2.75	Medio	1	5	5	2.5	Medio	1	1	5	1	2.45	Medio
21	1	1	1	3	5	11	2.2	Bajo	4	5	5	3	22	4.4	Alto	4	5	5	3	17	4.25	Alto	5	4	9	4.5	Alto	5	5	3	5	3.97	Alto
22	4	3	3	3	3	16	3.2	Medio	5	3	3	3	17	3.4	Medio	5	3	3	3	14	3.5	Alto	3	5	8	4.0	Alto	3	3	3	3	3.42	Medio
23	5	5	5	2	5	22	4.4	Alto	5	5	5	5	22	4.4	Alto	5	5	5	5	17	4.25	Alto	5	4	9	4.5	Alto	5	5	2	5	4.46	Alto
24	2	5	5	5	5	22	4.4	Alto	4	5	5	5	24	4.8	Alto	4	5	5	5	19	4.75	Alto	5	4	9	4.5	Alto	5	5	5	5	4.69	Alto
25	4	5	5	4	1	19	3.8	Alto	4	5	5	4	23	4.6	Alto	4	5	5	4	18	4.5	Alto	5	4	9	4.5	Alto	5	5	4	5	4.43	Alto
26	4	5	5	5	5	24	4.8	Alto	4	5	5	5	24	4.8	Alto	4	5	5	5	19	4.75	Alto	5	5	9	4.5	Alto	5	5	5	5	4.76	Alto
27	4	4	4	4	4	18	3.6	Alto	4	4	4	4	21	4.8	Alto	4	4	4	4	17	4.25	Alto	4	5	9	4.5	Alto	4	4	4	4	4.13	Alto
28	5	5	5	4	5	24	4.8	Alto	5	5	5	4	24	4.8	Alto	5	5	5	4	19	4.75	Alto	5	4	10	5.0	Alto	5	5	4	5	4.87	Alto
29	3	4	4	5	4	20	4	Alto	4	4	4	5	21	4.2	Alto	4	4	4	5	17	4.25	Alto	4	4	8	4.0	Alto	4	4	5	4	4.14	Alto
30	5	4	4	4	4	18	3.6	Alto	4	4	4	4	20	4	Alto	4	4	4	4	16	4	Alto	4	4	8	4.0	Alto	4	4	4	4	4.02	Alto
31	5	4	4	4	4	21	4.2	Alto	4	4	4	4	21	4.2	Alto	4	4	4	4	16	4	Alto	4	4	8	4.0	Alto	4	4	4	4	4.04	Alto
32	4	1	4	5	4	18	3.6	Alto	4	4	4	5	21	4.2	Alto	4	4	4	5	17	4.25	Alto	4	4	8	4.0	Alto	4	4	5	4	4.06	Alto
33	4	5	5	4	5	23	4.6	Alto	5	5	5	4	24	4.8	Alto	5	5	5	4	19	4.75	Alto	5	5	10	5.0	Alto	5	5	4	5	4.76	Alto
34	4	5	5	4	5	23	4.6	Alto	5	5	5	4	24	4.8	Alto	5	5	5	4	19	4.75	Alto	5	5	10	5.0	Alto	5	5	4	5	4.78	Alto
35	5	2	1	5	2	15	3	Medio	4	2	2	5	15	3	Medio	4	2	2	5	13	3.25	Medio	2	4	6	3.0	Medio	2	2	5	2	2.9	Medio
36	5	5	5	4	5	24	4.8	Alto	4	5	5	4	23	4.6	Alto	4	5	5	4	18	4.5	Alto	5	4	9	4.5	Alto	5	5	4	5	4.63	Alto
37	4	4	4	3	4	19	3.8	Alto	5	4	4	3	20	4	Alto	5	4	4	3	16	4	Alto	4	5	9	4.5	Alto	4	4	3	4	4.01	Alto
38	4	4	4	3	4	19	3.8	Alto	5	4	4	3	20	4	Alto	5	4	4	3	16	4	Alto	4	5	9	4.5	Alto	4	4	3	4	4.01	Alto
39	1	4	4	4	4	17	3.4	Medio	5	4	4	4	21	4.2	Alto	5	4	4	4	17	4.25	Alto	4	5	9	4.5	Alto	4	4	4	4	4.07	Alto
40	4	4	4	5	4	21	4.2	Alto	4	4	4	5	21	4.2	Alto	4	4	4	5	17	4.25	Alto	4	4	8	4.0	Alto	4	4	5	4	4.18	Alto
41	5	4	4	4	4	21	4.2	Alto	2	4	4	4	18	3.6	Alto	2	4	4	4	14	3.5	Alto	4	2	6	3.0	Medio	4	4	4	4	3.66	Alto
42	2	4	3	1	3	14	2.8	Medio	4	4	4	3	14	2.8	Medio	4	4	4	3	15	3.75	Alto	4	3	7	3.5	Alto	4	3	4	3	3.62	Alto
43	2	4	4	4	4	18	3.6	Alto	4	4	4	4	20	4	Alto	4	4	4	4	16	4	Alto	4	4	8	4.0	Alto	4	4	4	4	3.92	Alto
44	2	1	4	5	4	16	3.2	Medio	5	4	4	5	22	4.4	Alto	5	4	4	5	18	4.5	Alto	4	5	9	4.5	Alto	4	4	5	4	4.17	Alto
45	2	4	4	5	4	19	3.8	Alto	5	4	4	5	22	4.4	Alto	5	4	4	5	18	4.5	Alto	4	5	9	4.5	Alto	4	4	5	4	4.29	Alto
46	3	3	3	4	3	16	3.2	Medio	4	3	3	4	17	3.4	Medio	4	3	3	4	14	3.5	Alto	3	4	7	3.5	Alto	3	3	4	3	3.37	Medio
47	2	4	1	3	4	14	2.8	Medio	2	4	4	3	17	3.4	Medio	2	4	4	3	13	3.25	Medio	4	2	6	3.0	Medio	4	4	3	4	3.24	Medio
48	2	3	3	4	3	15	3	Medio	2	3	3	4	15	3	Medio	2	3	3	4	12	3	Medio	3	2	5	2.5	Medio	3	3	4	3	2.95	Medio
49	2	3	3	5	3	16	3.2	Medio	2	3	3	5	16	3.2	Medio	2	3	3	5	13	3.25	Medio	3	2	5	2.5	Medio	3	3	5	3	3.13	Medio
50	2	4	4	5	4	19	3.8	Alto	2	4	4	5	19	3.8	Alto	2	4	4	5	17	4.25	Alto	4	4	9	4.5	Alto	4	4	5	4	3.72	Alto
51	5	5	5	4	5	24	4.8	Alto	2	5	5	4	23	4.6	Alto	2	5	5	4	16	4	Alto	5	2	7	3.5	Alto	5	5	4	5	4.25	Alto
52	2	4	4	3	4	17	3.4	Medio	2	4	4	3	17	3.4	Medio	2	4	4	3	13	3.25	Medio	4	2	6	3.0	Medio	4	4	3	4	3.36	Medio
53	2	4	4	4																													



208	5	3	3	4	3	18	3.6	Alto	2	3	3	4	3	15	3	Medio	2	3	3	3	4	12	3	Medio	3	2	5	2.5	Medio	3	3	4	3	13	3.3	Medio	50	3.07	Medio	
209	2	2	2	5	2	13	2.6	Medio	1	2	2	5	2	12	2.4	Bajo	2	2	2	2	5	2	11	2.75	Medio	2	2	4	2.0	Bajo	2	2	5	2	11	2.8	Medio	40	2.5	Medio
210	2	3	3	5	3	16	3.2	Medio	2	3	3	5	3	16	3.2	Medio	2	3	3	5	3	13	3.25	Medio	3	2	5	2.5	Medio	3	3	5	3	14	3.5	Alto	50	3.13	Medio	
211	5	2	2	5	2	16	3.2	Medio	3	2	2	5	2	14	2.8	Medio	2	2	2	5	2	12	3	Medio	2	3	2	2	2	2	2	5	2	11	2.8	Medio	47	2.85	Medio	
212	2	3	3	5	3	16	3.2	Medio	2	3	3	5	3	16	3.2	Medio	2	3	3	5	3	13	3.25	Medio	3	2	5	2.5	Medio	3	3	5	3	14	3.5	Alto	50	3.13	Medio	
213	2	2	2	5	2	13	2.6	Medio	2	2	2	5	2	13	2.6	Medio	2	2	2	5	2	11	2.75	Medio	2	2	4	2.0	Bajo	2	2	5	2	11	2.8	Medio	41	2.54	Medio	
214	1	1	3	5	3	13	2.6	Medio	2	3	3	5	3	16	3.2	Medio	2	3	3	5	3	13	3.25	Medio	3	2	5	2.5	Medio	3	3	5	3	14	3.5	Alto	47	3.01	Medio	
215	2	3	3	5	3	16	3.2	Medio	2	3	3	5	3	16	3.2	Medio	2	3	3	5	3	13	3.25	Medio	3	2	5	2.5	Medio	3	3	5	3	14	3.5	Alto	50	3.13	Medio	
216	5	2	2	4	2	15	3	Medio	1	2	2	4	2	11	2.2	Bajo	2	2	2	4	2	10	2.5	Medio	2	2	4	2.0	Bajo	2	2	4	2	10	2.5	Medio	40	2.44	Bajo	
217	3	3	3	4	3	16	3.2	Medio	3	3	3	4	3	16	3.2	Medio	3	3	3	4	3	13	3.25	Medio	3	3	6	3.0	Medio	3	3	4	3	13	3.3	Medio	51	3.18	Medio	
218	2	2	5	4	5	18	3.6	Alto	2	5	5	4	5	21	4.2	Alto	2	5	5	4	5	16	4	Alto	5	2	7	3.5	Alto	5	5	4	5	19	4.8	Alto	62	4.01	Alto	
219	2	4	4	5	4	19	3.8	Alto	2	4	4	5	4	19	3.8	Alto	2	4	4	5	4	15	3.75	Alto	4	2	6	3.0	Medio	4	4	5	4	17	4.3	Alto	59	3.72	Alto	
220	3	5	5	4	5	22	4.4	Alto	3	5	5	4	5	22	4.4	Alto	3	5	5	4	5	17	4.25	Alto	5	3	8	4.0	Alto	5	5	4	5	19	4.8	Alto	69	4.36	Alto	
221	2	4	4	4	4	18	3.6	Alto	2	4	4	4	4	18	3.6	Alto	2	4	4	4	4	14	3.5	Alto	4	2	6	3.0	Medio	4	4	4	4	16	4.0	Alto	56	3.54	Alto	
222	2	4	4	4	4	18	3.6	Alto	2	4	4	4	4	18	3.6	Alto	2	4	4	4	4	14	3.5	Alto	4	2	6	3.0	Medio	4	4	4	4	16	4.0	Alto	56	3.54	Alto	
223	5	5	5	5	5	25	5	Alto	2	5	5	5	5	22	4.4	Alto	2	5	5	5	5	17	4.25	Alto	5	2	7	3.5	Alto	5	5	5	5	20	5.0	Alto	71	4.43	Alto	
224	1	5	5	5	5	21	4.2	Alto	2	5	5	5	5	22	4.4	Alto	2	5	5	5	5	17	4.25	Alto	5	2	7	3.5	Alto	5	5	5	5	20	5.0	Alto	67	4.27	Alto	
225	2	1	4	4	4	15	3	Medio	2	4	4	4	4	18	3.6	Alto	2	4	4	4	4	14	3.5	Alto	4	2	6	3.0	Medio	4	4	4	4	16	4.0	Alto	53	3.42	Medio	
226	2	5	1	5	5	18	3.6	Alto	2	5	5	5	5	22	4.4	Alto	2	5	5	5	5	17	4.25	Alto	5	2	7	3.5	Alto	5	5	5	5	20	5.0	Alto	64	4.15	Alto	
227	2	4	4	5	4	19	3.8	Alto	2	4	4	5	4	19	3.8	Alto	2	4	4	5	4	15	3.75	Alto	4	2	6	3.0	Medio	4	4	5	4	17	4.3	Alto	59	3.72	Alto	
228	3	5	5	4	5	22	4.4	Alto	3	5	5	4	5	22	4.4	Alto	3	5	5	4	5	17	4.25	Alto	5	3	8	4.0	Alto	5	5	4	5	19	4.8	Alto	69	4.36	Alto	
229	2	5	5	5	5	22	4.4	Alto	2	5	5	5	5	22	4.4	Alto	2	5	5	5	5	17	4.25	Alto	5	2	7	3.5	Alto	5	5	5	5	20	5.0	Alto	68	4.31	Alto	
230	2	5	5	5	5	22	4.4	Alto	2	5	5	5	5	22	4.4	Alto	2	5	5	5	5	17	4.25	Alto	5	2	7	3.5	Alto	5	5	5	5	20	5.0	Alto	68	4.31	Alto	
231	2	4	4	3	4	17	3.4	Medio	2	4	4	3	4	17	3.4	Medio	2	4	4	3	4	13	3.25	Medio	4	2	6	3.0	Medio	4	4	3	4	15	3.8	Alto	53	3.36	Medio	
232	2	5	5	4	5	21	4.2	Alto	2	5	5	4	5	21	4.2	Alto	2	5	5	4	5	16	4	Alto	5	2	7	3.5	Alto	5	5	4	5	19	4.8	Alto	65	4.13	Alto	
233	5	3	3	5	3	19	3.8	Alto	2	3	3	5	3	16	3.2	Medio	2	3	3	5	3	13	3.25	Medio	3	2	5	2.5	Medio	3	3	5	3	14	3.5	Alto	53	3.25	Medio	
234	3	4	4	4	4	19	3.8	Alto	3	4	4	4	4	19	3.8	Alto	3	4	4	4	4	15	3.75	Alto	4	3	7	3.5	Alto	4	4	4	4	16	4.0	Alto	60	3.77	Alto	
235	2	1	3	5	3	14	2.8	Medio	2	3	3	5	3	16	3.2	Medio	2	3	3	5	3	13	3.25	Medio	3	2	5	2.5	Medio	3	3	5	3	14	3.5	Alto	48	3.05	Medio	
236	2	5	5	5	5	22	4.4	Alto	2	5	5	5	5	22	4.4	Alto	2	5	5	5	5	17	4.25	Alto	5	2	7	3.5	Alto	5	5	5	5	20	5.0	Alto	68	4.31	Alto	
237	2	5	5	4	5	21	4.2	Alto	2	5	5	4	5	21	4.2	Alto	2	5	5	4	5	16	4	Alto	5	2	7	3.5	Alto	5	5	4	5	19	4.8	Alto	65	4.13	Alto	
238	2	3	3	4	3	15	3	Medio	2	3	3	4	3	15	3	Medio	2	3	3	4	3	12	3	Medio	3	2	5	2.5	Medio	3	3	4	3	13	3.3	Medio	47	2.95	Medio	
239	2	3	3	5	3	16	3.2	Medio	1	3	3	5	3	15	3	Medio	2	3	3	5	3	13	3.25	Medio	3	2	5	2.5	Medio	3	3	5	3	14	3.5	Alto	49	3.09	Medio	
240	1	3	3	4	3	14	2.8	Medio	2	3	3	4	3	15	3	Medio	2	3	3	4	3	12	3	Medio	3	2	5	2.5	Medio	3	3	4	3	13	3.3	Medio	46	2.91	Medio	
241	2	5	5	5	5	22	4.4	Alto	2	5	5	5	5	22	4.4	Alto	2	5	5	5	5	17	4.25	Alto	5	2	7	3.5	Alto	5	5	5	5	20	5.0	Alto	68	4.31	Alto	
242	3	3	3	5	3	17	3.4	Medio	3	3	3	5	3	17	3.4	Medio	3	3	3	5	3	14	3.5	Alto	3	3	6	3.0	Medio	3	3	5	3	14	3.5	Alto	54	3.36	Medio	
243	3	3	3	5	3	17	3.4	Medio	3	3	3	5	3	17	3.4	Medio	3	3	3	5	3	14	3.5	Alto	3	3	6	3.0	Medio	3	3	5	3	14	3.5	Alto	54	3.36	Medio	
244	2	1	3	5	3	14	2.8	Medio	2	3	3	5	3	16	3.2	Medio	2	3	3	5	3	13	3.25	Medio	3	2	5	2.5	Medio	3	3	5	3	14	3.5	Alto	48	3.05	Medio	
245	2	5	5	5	5	22	4.4	Alto	2	5	5	5	5	22	4.4	Alto	2	5	5	5	5	17	4.25	Alto	5	2	7	3.5	Alto	5	5	5	5	20	5.0	Alto	68	4.31	Alto	
246	5	2	2	5	2	16	3.2	Medio	2	2	2	5	2	13	2.6	Medio	2	2	2	5	2	11	2.75	Medio	2	2	4	2.0	Bajo	2	2	5	2	11	2.8	Medio	44	2.66	Medio	
247	2	2	2	5	2	13	2.6	Medio	2	2	2	5	2	13	2.6	Medio	2	2	2	5	2	11	2.75	Medio	2	2	4	2.0	Bajo	2	2	5	2	11	2.8	Medio	41	2.54	Medio	
248	2	5	5	4	5	21	4.2	Alto	2	5	5	4	5	21	4.2	Alto	2	5	5	4	5	16	4	Alto	5	2	7	3.5	Alto	5	5	4	5	19	4.8	Alto	65	4.13	Alto	
249	2	3	3	4	3	15	3	Medio	2	3	3	4	3	15	3	Medio	2	3	3	4	3	12	3	Medio	3	2	5	2.5	Medio	3	3	4	3	13	3.3	Medio	47	2.95	Medio	
250	3	1	1	4	1	10	2	Bajo	3	1	1	4	1	10	2	Bajo	3	1	1	4	1	9	2.25	Bajo	1	3	4	2.0	Bajo	1	1	4	1	7	1.8	Bajo	33	2	Bajo	
251	2	5	1	5	5	18	3.6	Alto	2	5	5	5	5	22	4.4	Alto	2	5	5	5	5	17	4.25	Alto	5	2	7	3.5	Alto	5	5	5	5	20	5.0	Alto	64	4.15	Alto	
252	2	3	3	4	3	15	3	Medio	2	3	3	4	3	15	3	Medio	2	3	3	4	3	12	3	Medio	3	2	5	2.5	Medio	3	3	4	3	13	3.3	Medio	47	2.95	Medio	
253	2	5	5	4	5	21	4.2	Alto	2	5	5	4	5	21	4.2	Alto	2	5	5	4	5	16	4	Alto	5	2	7	3												

279	2	3	3	5	3	16	3.2	Medio	1	3	3	5	3	15	3	Medio	2	3	3	5	13	3.25	Medio	3	2	5	2.5	Medio	3	3	5	3	14	3.5	Alto	49	3.09	Medio									
280	2	4	4	4	4	18	3.6	Alto	1	4	4	4	4	17	3.4	Medio	2	4	4	4	14	3.5	Alto	4	2	6	3.0	Medio	4	4	4	4	16	4.0	Alto	55	3.5	Alto									
281	3	5	5	4	5	22	4.4	Alto	3	5	5	4	5	22	4.4	Alto	3	5	5	4	17	4.25	Alto	5	3	8	4.0	Alto	5	5	4	5	19	4.8	Alto	69	4.36	Alto									
282	4	4	4	4	4	20	4	Alto	2	4	4	4	4	18	3.6	Alto	2	4	4	4	14	3.5	Alto	4	2	6	3.0	Medio	4	4	4	4	16	4.0	Alto	58	3.62	Alto									
283	2	4	4	5	4	19	3.8	Alto	2	4	4	5	4	19	3.8	Alto	2	4	4	5	15	3.75	Alto	4	2	6	3.0	Medio	4	4	5	4	17	4.3	Alto	59	3.72	Alto									
284	2	5	5	4	5	21	4.2	Alto	2	5	5	4	5	21	4.2	Alto	2	5	5	4	16	4	Alto	5	2	7	3.5	Alto	5	5	4	5	19	4.8	Alto	65	4.13	Alto									
285	5	4	4	4	4	21	4.2	Alto	1	4	4	4	4	17	3.4	Medio	2	4	4	4	14	3.5	Alto	4	2	6	3.0	Medio	4	4	4	4	16	4.0	Alto	58	3.62	Alto									
286	2	1	5	4	5	17	3.4	Medio	2	5	5	4	5	21	4.2	Alto	2	5	5	4	16	4	Alto	5	2	7	3.5	Alto	5	5	4	5	19	4.8	Alto	61	3.97	Alto									
287	2	4	4	5	4	19	3.8	Alto	2	4	4	5	4	19	3.8	Alto	2	4	4	5	15	3.75	Alto	4	2	6	3.0	Medio	4	4	5	4	17	4.3	Alto	59	3.72	Alto									
288	2	5	5	5	5	22	4.4	Alto	2	5	5	5	5	22	4.4	Alto	2	5	5	5	17	4.25	Alto	5	2	7	3.5	Alto	5	5	5	5	20	5.0	Alto	68	4.31	Alto									
289	3	4	4	4	4	19	3.8	Alto	3	4	4	4	4	19	3.8	Alto	3	4	4	4	15	3.75	Alto	4	3	7	3.5	Alto	4	4	4	4	16	4.0	Alto	60	3.77	Alto									
290	5	5	5	5	5	25	5	Alto	3	5	5	5	5	23	4.6	Alto	3	5	5	5	18	4.5	Alto	5	3	8	4.0	Alto	5	5	5	5	20	5.0	Alto	74	4.62	Alto									
291	2	4	4	5	4	19	3.8	Alto	2	4	4	5	4	19	3.8	Alto	2	4	4	5	15	3.75	Alto	4	2	6	3.0	Medio	4	4	5	4	17	4.3	Alto	59	3.72	Alto									
292	4	5	5	2	5	21	4.2	Alto	2	5	5	2	5	19	3.8	Alto	2	5	5	2	14	3.5	Alto	5	2	7	3.5	Alto	5	5	2	5	17	4.3	Alto	61	3.85	Alto									
293	2	1	4	3	4	14	2.8	Medio	2	4	4	3	4	17	3.4	Medio	2	4	4	3	13	3.25	Medio	4	2	6	3.0	Medio	4	4	3	4	15	3.8	Alto	50	3.24	Medio									
294	2	5	1	2	5	15	3	Medio	1	5	5	2	5	18	3.6	Alto	2	5	5	2	14	3.5	Alto	5	2	7	3.5	Alto	5	5	2	5	17	4.3	Alto	54	3.57	Alto									
295	2	4	4	4	4	18	3.6	Alto	2	4	4	4	4	18	3.6	Alto	2	4	4	4	14	3.5	Alto	4	2	6	3.0	Medio	4	4	4	4	16	4.0	Alto	56	3.54	Alto									
296	2	4	4	2	4	16	3.2	Medio	2	4	4	2	4	16	3.2	Medio	2	4	4	2	12	3	Medio	4	2	6	3.0	Medio	4	4	2	4	14	3.5	Alto	50	3.18	Medio									
297	3	5	5	3	5	21	4.2	Alto	3	5	5	3	5	21	4.2	Alto	3	5	5	3	16	4	Alto	5	3	8	4.0	Alto	5	5	3	5	18	4.5	Alto	66	4.18	Alto									
298	2	5	5	2	5	19	3.8	Alto	2	5	5	2	5	19	3.8	Alto	2	5	5	2	14	3.5	Alto	5	2	7	3.5	Alto	5	5	2	5	17	4.3	Alto	59	3.77	Alto									
299	2	1	5	4	5	17	3.4	Medio	2	5	5	4	5	21	4.2	Alto	2	5	5	4	16	4	Alto	5	2	7	3.5	Alto	5	5	4	5	19	4.8	Alto	61	3.97	Alto									
300	2	5	5	3	5	20	4	Alto	1	5	5	3	5	19	3.8	Alto	2	5	5	3	15	3.75	Alto	5	2	7	3.5	Alto	5	5	3	5	18	4.5	Alto	61	3.91	Alto									
					PROMEDIO	3.56	Alto						PROMEDIO	3.80	Alto						PROMEDIO	3.78	Alto						PROMEDIO	3.57	Alto						PROMEDIO	3.97	Alto						PROMEDIO DE PROMEDIO	3.74	Alto
					DEVIACION TANDAR	0.64							DEVIACION ESTANDAR	0.64							DEVIACION ESTANDAR	0.58							DEVIACION ESTANDAR	0.80							DEVIACION ESTANDAR	0.74							DEVIACION ESTANDAR	0.62	

Anexo N°7: Base de datos (Variable 02)

		DESEMPEÑO LABORAL								
		TARJETAS DE CRÉDITO	SEGURO DE TARJETAS	COMPRA DEUDA	EFFECTIVO PREFERENTE	AMPLIACIONES	UP GRADE	TARJETAS ADICIONALES	TOTAL	Nivel
1	SUPERVISOR 1	4	3	2	4	3	3	3	22	Medio
2		3	4	4	4	4	4	4	27	Alto
3		2	2	3	2	2	2	2	15	Bajo
4		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
5		4	4	3	4	3	4	3	25	Medio
6		5	4	4	4	4	4	4	29	Alto
7		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
8		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
9		2	3	2	2	2	2	2	15	Bajo
10		3	4	3	3	3	3	3	22	Medio
11		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
12		2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo
13		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
14		5	3	4	4	4	4	3	26	Medio
15		2	3	3	3	3	3	3	20	Medio
16		4	4	4	4	4	3	3	25	Medio
17		4	3	3	3	3	4	3	24	Medio
18		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
19	SUPERVISOR 2	2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo
20		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
21		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
22		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
23		5	5	5	5	5	3	4	5	32

24		5	5	4	3	2	4	4	27	Alto	
25		5	4	2	3	3	3	3	23	Medio	
26		3	4	5	2	2	5	5	26	Medio	
27		5	3	5	4	3	2	4	26	Medio	
28		3	4	5	2	3	2	5	24	Medio	
29		5	4	5	4	5	3	4	30	Alto	
30		4	5	5	5	5	5	3	32	Alto	
31		5	4	3	3	3	3	3	24	Medio	
32		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio	
33		4	5	5	5	5	5	5	34	Alto	
34		5	3	3	3	3	2	5	24	Medio	
35		4	5	3	4	5	4	5	30	Alto	
36		1	2	3	2	1	2	3	14	Bajo	
37	SUPERVISOR 3	4	5	3	5	4	3	5	29	Alto	
38		3	4	3	4	4	4	4	4	26	Medio
39		2	3	2	3	3	3	3	2	18	Medio
40		4	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
41		4	3	2	4	3	3	3	3	22	Medio
42		3	4	4	4	4	4	4	4	27	Alto
43		2	2	3	2	2	2	2	2	15	Bajo
44		3	3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
45		4	4	3	4	3	4	4	3	25	Medio
46		5	4	4	4	4	4	4	4	29	Alto
47		4	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
48		3	3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
49		2	3	2	2	2	2	2	2	15	Bajo
50		3	4	3	3	3	3	3	3	22	Medio
51		4	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto

52		2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo
53		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
54		5	3	4	4	4	3	3	26	Medio
55	SUPERVISOR 4	2	3	3	3	3	3	3	20	Medio
56		4	4	4	4	3	3	3	25	Medio
57		4	3	3	3	4	3	4	24	Medio
58		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
59		2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo
60		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
61		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
62		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
63		5	5	5	5	3	4	5	32	Alto
64		5	5	4	3	2	4	4	27	Alto
65		5	4	2	3	3	3	3	23	Medio
66		3	4	5	2	2	5	5	26	Medio
67		5	3	5	4	3	2	4	26	Medio
68		3	4	5	2	3	2	5	24	Medio
69	5	4	5	4	5	3	4	30	Alto	
70	4	5	5	5	5	5	3	32	Alto	
71	5	4	3	3	3	3	3	24	Medio	
72	3	3	3	3	3	3	3	21	Medio	
73	SUPERVISOR 5	4	5	5	5	5	5	5	34	Alto
74		5	3	3	3	3	2	5	24	Medio
75		4	5	3	4	5	4	5	30	Alto
76		1	2	3	2	1	2	3	14	Bajo
77		4	5	3	5	4	3	5	29	Alto
78		3	4	3	4	4	4	4	26	Medio
79		2	3	2	3	3	3	2	18	Medio

80		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
81		4	3	2	4	3	3	3	22	Medio
82		3	4	4	4	4	4	4	27	Alto
83		2	2	3	2	2	2	2	15	Bajo
84		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
85		4	4	3	4	3	4	3	25	Medio
86		5	4	4	4	4	4	4	29	Alto
87		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
88		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
89		2	3	2	2	2	2	2	15	Bajo
90		3	4	3	3	3	3	3	22	Medio
91	SUPERVISOR 6	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
92		2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo
93		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
94		5	3	4	4	4	3	3	26	Medio
95		2	3	3	3	3	3	3	20	Medio
96		4	4	4	4	3	3	3	25	Medio
97		4	3	3	3	4	3	4	24	Medio
98		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
99		2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo
100		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
101		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
102		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
103		5	5	5	5	3	4	5	32	Alto
104		5	5	4	3	2	4	4	27	Alto
105		5	4	2	3	3	3	3	23	Medio
106		3	4	5	2	2	5	5	26	Medio
107		5	3	5	4	3	2	4	26	Medio



108		3	4	5	2	3	2	5	24	Medio
109	SUPERVISOR 7	5	4	5	4	5	3	4	30	Alto
110		4	5	5	5	5	5	3	32	Alto
111		5	4	3	3	3	3	3	24	Medio
112		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
113		4	5	5	5	5	5	5	34	Alto
114		5	3	3	3	3	2	5	24	Medio
115		4	5	3	4	5	4	5	30	Alto
116		1	2	3	2	1	2	3	14	Bajo
117		4	5	3	5	4	3	5	29	Alto
118		3	4	3	4	4	4	4	26	Medio
119		2	3	2	3	3	3	2	18	Medio
120		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
121		2	3	3	4	5	3	3	23	Medio
122		2	3	3	4	3	4	4	23	Medio
123		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
124		2	4	3	2	2	3	2	18	Medio
125	2	3	3	4	4	3	3	22	Medio	
126	2	4	5	5	5	5	5	31	Alto	
127	SUPERVISOR 8	4	3	3	3	3	4	4	24	Medio
128		2	3	3	3	3	3	3	20	Medio
129		3	3	3	2	3	3	4	21	Medio
130		4	1	2	3	1	2	3	16	Bajo
131		4	5	5	5	5	5	3	32	Alto
132		5	4	3	3	3	3	3	24	Medio
133		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
134		4	5	5	5	5	5	5	34	Alto
135		5	3	3	3	3	2	5	24	Medio

136		4	5	3	4	5	4	5	30	Alto
137		1	2	3	2	1	2	3	14	Bajo
138		4	5	3	5	4	3	5	29	Alto
139		3	4	3	4	4	4	4	26	Medio
140		2	3	2	3	3	3	2	18	Medio
141		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
142		2	3	3	4	5	3	3	23	Medio
143		2	3	3	4	3	4	4	23	Medio
144		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
145	SUPERVISOR 9	2	4	3	2	2	3	2	18	Medio
146		2	3	3	4	4	3	3	22	Medio
147		2	4	5	5	5	5	5	31	Alto
148		4	3	3	3	3	4	4	24	Medio
149		2	3	3	3	3	3	3	20	Medio
150		3	3	3	2	3	3	4	21	Medio
151		3	4	5	3	2	4	4	25	Medio
152		4	3	2	4	3	3	3	22	Medio
153		3	4	4	4	4	4	4	27	Alto
154		2	2	3	2	2	2	2	15	Bajo
155		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
156		4	4	3	4	3	4	3	25	Medio
157		5	4	4	4	4	4	4	29	Alto
158		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
159		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
160		2	3	2	2	2	2	2	15	Bajo
161		3	4	3	3	3	3	3	22	Medio
162		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
163		SU PE RVI SO R	2	2	2	2	2	2	2	14

164		3	3	3	3	3	3	21	Medio	
165		5	3	4	4	4	3	26	Medio	
166		2	3	3	3	3	3	20	Medio	
167		4	4	4	4	3	3	25	Medio	
168		4	3	3	3	4	3	24	Medio	
169		4	4	4	4	4	4	28	Alto	
170		2	2	2	2	2	2	14	Bajo	
171		4	4	4	4	4	4	28	Alto	
172		3	3	3	3	3	3	21	Medio	
173		4	4	4	4	4	4	28	Alto	
174		5	5	5	5	3	4	32	Alto	
175		5	5	4	3	2	4	27	Alto	
176		5	4	2	3	3	3	23	Medio	
177		3	4	5	2	2	5	26	Medio	
178		5	3	5	4	3	2	26	Medio	
179		3	4	5	2	3	2	24	Medio	
180		5	4	5	4	5	3	30	Alto	
181	SUPERVISOR 11	4	5	5	5	5	5	32	Alto	
182		5	4	3	3	3	3	24	Medio	
183		3	3	3	3	3	3	21	Medio	
184		4	5	5	5	5	5	34	Alto	
185		5	3	3	3	3	2	5	24	Medio
186		4	5	3	4	5	4	5	30	Alto
187		1	2	3	2	1	2	3	14	Bajo
188		4	5	3	5	4	3	5	29	Alto
189		3	4	3	4	4	4	4	26	Medio
190		2	3	2	3	3	3	2	18	Medio
191		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto

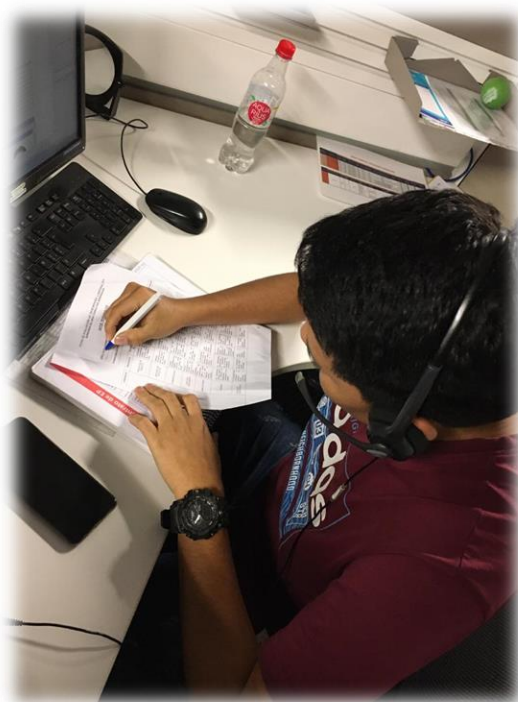
192		4	3	2	4	3	3	3	22	Medio
193		3	4	4	4	4	4	4	27	Alto
194		2	2	3	2	2	2	2	15	Bajo
195		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
196		4	4	3	4	3	4	3	25	Medio
197		5	4	4	4	4	4	4	29	Alto
198		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
199	SUPERVISOR 12	3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
200		2	3	2	2	2	2	2	15	Bajo
201		3	4	3	3	3	3	3	22	Medio
202		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
203		2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo
204		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
205		5	3	4	4	4	3	3	26	Medio
206		2	3	3	3	3	3	3	20	Medio
207		4	4	4	4	3	3	3	25	Medio
208		4	3	3	3	4	3	4	24	Medio
209		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
210		2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo
211		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
212		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
213		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
214		5	5	5	5	3	4	5	32	Alto
215		5	5	4	3	2	4	4	27	Alto
216	5	4	2	3	3	3	3	23	Medio	
217	SUPERVISOR OR 13	3	4	5	2	2	5	5	26	Medio
218		5	3	5	4	3	2	4	26	Medio
219		3	4	5	2	3	2	5	24	Medio

220		5	4	5	4	5	3	4	30	Alto
221		4	5	5	5	5	5	3	32	Alto
222		5	4	3	3	3	3	3	24	Medio
223		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
224		4	5	5	5	5	5	5	34	Alto
225		5	3	3	3	3	2	5	24	Medio
226		4	5	3	4	5	4	5	30	Alto
227		1	2	3	2	1	2	3	14	Bajo
228		4	5	3	5	4	3	5	29	Alto
229		3	4	3	4	4	4	4	26	Medio
230		2	3	2	3	3	3	2	18	Medio
231		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
232		4	3	2	4	3	3	3	22	Medio
233		3	4	4	4	4	4	4	27	Alto
234		2	2	3	2	2	2	2	15	Bajo
235	SUPERVISOR 14	3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
236		4	4	3	4	3	4	3	25	Medio
237		5	4	4	4	4	4	4	29	Alto
238		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
239		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
240		2	3	2	2	2	2	2	15	Bajo
241		3	4	3	3	3	3	3	22	Medio
242		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
243		2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo
244		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
245		5	3	4	4	4	3	3	26	Medio
246		2	3	3	3	3	3	3	20	Medio
247		4	4	4	4	3	3	3	25	Medio

248		4	3	3	3	4	3	4	24	Medio
249		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
250		2	2	2	2	2	2	2	14	Bajo
251		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
252		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
253	SUPERVISOR 15	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
254		5	5	5	5	3	4	5	32	Alto
255		5	5	4	3	2	4	4	27	Alto
256		5	4	2	3	3	3	3	23	Medio
257		3	4	5	2	2	5	5	26	Medio
258		5	3	5	4	3	2	4	26	Medio
259		3	4	5	2	3	2	5	24	Medio
260		5	4	5	4	5	3	4	30	Alto
261		4	5	5	5	5	5	3	32	Alto
262		5	4	3	3	3	3	3	24	Medio
263		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
264		4	5	5	5	5	5	5	34	Alto
265		5	3	3	3	3	2	5	24	Medio
266		4	5	3	4	5	4	5	30	Alto
267		1	2	3	2	1	2	3	14	Bajo
268	4	5	3	5	4	3	5	29	Alto	
269	3	4	3	4	4	4	4	26	Medio	
270	2	3	2	3	3	3	2	18	Medio	
271	SUPERVISOR 16	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
272		2	3	3	4	5	3	3	23	Medio
273		2	3	3	4	3	4	4	23	Medio
274		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
275		2	4	3	2	2	3	2	18	Medio

276		2	3	3	4	4	3	3	22	Medio
277		2	4	5	5	5	5	5	31	Alto
278		4	3	3	3	3	4	4	24	Medio
279		2	3	3	3	3	3	3	20	Medio
280		3	3	3	2	3	3	4	21	Medio
281		4	1	2	3	1	2	3	16	Bajo
282		4	5	5	5	5	5	3	32	Alto
283		5	4	3	3	3	3	3	24	Medio
284		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
285		4	5	5	5	5	5	5	34	Alto
286		5	3	3	3	3	2	5	24	Medio
287		4	5	3	4	5	4	5	30	Alto
288		1	2	3	2	1	2	3	14	Bajo
289	SUPERVISOR 17	4	5	3	5	4	3	5	29	Alto
290		3	4	3	4	4	4	4	26	Medio
291		2	3	2	3	3	3	2	18	Medio
292		4	4	4	4	4	4	4	28	Alto
293		2	3	3	4	5	3	3	23	Medio
294		2	3	3	4	3	4	4	23	Medio
295		3	3	3	3	3	3	3	21	Medio
296		2	4	3	2	2	3	2	18	Medio
297		2	3	3	4	4	3	3	22	Medio
298		2	4	5	5	5	5	5	31	Alto
299		4	3	3	3	3	4	4	24	Medio
300		2	3	3	3	3	3	3	20	Medio
PROMEDIOS		3.46	3.58	3.43	3.44	3.32	3.30	3.55	24.09	

**Anexo N° 08:** Aplicación de cuestionario Asesores del Contact Center Del BCP en la ciudad de Trujillo.





---

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**LOS INCENTIVOS LABORALES Y EL DESEMPEÑO  
DEL PERSONAL DE LOS CALL CENTER  
DE GRUPOS FINANCIEROS**

Presentada al Consejo de la  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Por:

**JOSÉ EDMUNDO GUILLERMO RIVAS**

Previo a conferírsele el Título de:

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

En el Grado Académico de:

**LICENCIADO**

Guatemala, abril de 2005

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA

SUBDIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



FACTORES QUE SE APLICAN PARA LA ATRACCION Y  
RETENCION DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES GRANDES  
DE MANUFACTURA DEL ESTADO DE NUEVO LEON

PROYECTO FINAL DE CAMPO

PRESENTA

LUZ GUADALUPE CANTU REYES

ASESOR: MDO. EDUARDO LEAL BELTRAN

EN OPCION A TITULO DE  
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL

MONTERREY, N. L.

OCTUBRE DE 2006