



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Selección y rotación del personal en un call center de Lima,  
2023**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Licenciado en Administración**

**AUTORES:**

Chiguala Cardoso, Luis Alberto (orcid.org/0000-0003-1361-1815)

Flores Rojas, Fiorella Grady (orcid.org/0000-0002-4898-0517)

**ASESOR:**

Dr. Barco Solari, Esteban Augusto (orcid.org/0000-0003-0870-5729)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2023

## **DEDICATORIA**

En memoria a Rodolfo Flores Bonilla, quién desde el cielo, sabemos que está orgulloso de nuestro crecimiento profesional. Así como también a nuestra hija Abril Micaella, quién ha sido nuestra mayor motivación para culminar nuestra carrera con éxito.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a nuestros profesores Edison Ramos Moreno y Esteban Barco, por el seguimiento en el desarrollo de la presente investigación y las correcciones que nos hicieron, lo cual ayudó a incrementar nuestros conocimientos y a sentirnos seguros en el proceso de investigación. También agradecemos a todas las personas de forma incondicional que estuvieron presentes para apoyarnos y culminar este viaje académico. Gracias a todos, les dedicamos este logro muy importante en nuestras vidas.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, BARCO SOLARI ESTEBAN AUGUSTO, docente de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, asesor de Tesis titulada: "Selección y rotación del personal en un call center de Lima, 2023", cuyos autores son FLORES ROJAS FIORELLA GRADY, CHIGUALA CARDOSO LUIS ALBERTO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 14.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 30 de Noviembre del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
BARCO SOLARI ESTEBAN AUGUSTO <b>DNI:</b> 02867613 <b>ORCID:</b> 0000-0003-0870-5729	Firmado electrónicamente por: EBARCOS el 01-12- 2023 22:11:56

Código documento Trilce: TRI - 0675037



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

### **Declaratoria de Originalidad de los Autores**

Nosotros, CHIGUALA CARDOSO LUIS ALBERTO, FLORES ROJAS FIORELLA GRADY estudiantes de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, declaramos bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Selección y rotación del personal en un call center de Lima, 2023", es de nuestra autoría, por lo tanto, declaramos que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. Hemos mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
FLORES ROJAS FIORELLA GRADY <b>DNI:</b> 45591961 <b>ORCID:</b> 0000-0002-4898-0517	Firmado electrónicamente por: FGLORESR el 01-12-2023 22:09:58
CHIGUALA CARDOSO LUIS ALBERTO <b>DNI:</b> 46585934 <b>ORCID:</b> 0000-0003-1361-1815	Firmado electrónicamente por: LACHIGUALAC el 01-12-2023 22:16:09

Código documento Trilce: INV - 1505690

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA .....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR .....	iv
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS .....	viii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	5
III. METODOLOGÍA.....	16
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	16
3.2 Variables y operacionalización .....	16
3.3 Población, muestra, muestreo .....	17
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	18
3.5. Procedimientos .....	19
3.6. Método de análisis de datos .....	20
3.7. Aspectos éticos.....	20
IV. RESULTADOS.....	21
V. DISCUSIÓN .....	27
VI. CONCLUSIONES .....	32
VII.RECOMENDACIONES .....	33
REFERENCIAS .....	34
ANEXOS .....	40

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Frecuencias de la variable selección de personal .....	21
Tabla 2 Frecuencias de las dimensiones de la selección de personal .....	21
Tabla 3 Frecuencias de la variable rotación del personal .....	22
Tabla 4 Frecuencias de las dimensiones de la rotación de personal .....	22
Tabla 5 Prueba de normalidad Shapiro-Wilk .....	23
Tabla 6 Determinación del coeficiente de correlación entre selección y rotación de personal.....	24
Tabla 7 Determinación del coeficiente de correlación entre el reclutamiento y la rotación de personal.....	24
Tabla 8 Determinación del coeficiente de correlación entre el proceso de selección y la rotación de personal .....	25
Tabla 9 Determinación del coeficiente de correlación entre las técnicas de selección y la rotación de personal .....	26

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Figura 1 El esquema correlacional. ....	16
---	----



## RESUMEN

El objetivo general fue determinar la relación que existe entre la selección y rotación de personal en un call center de Lima, 2023. En la metodología se consideró un enfoque cuantitativo, tipo aplicada, no experimental, descriptivo, correlacional, contó con una población de 50 personas, con una muestra censal, el instrumento fue el cuestionario, el mismo que tuvo la validación del criterio de expertos con V de Aiken en la primera variable 0,883 y en la segunda variable 0,917 y la confiabilidad con Alfa de Cronbach, cuyo valor en la selección de personal fue 0,928 y en la rotación de personal 0,868, contaron con una alta confiabilidad. En los resultados en la selección de personal el nivel fue moderado en 36% y en sus dimensiones moderado, reclutamiento de personal 40%, proceso de selección y técnicas selección, eficiente en 48% y 46% respectivamente y en la variable rotación de personal estuvo nivel medio del 52%. Se encontró como conclusión que existe relación entre las variables, de tipo inversa que equivale a -0,897 al aplicar Rho de Spearman. Es decir, a mejor selección de personal habrá menor rotación de personal.

**Palabras clave:** Selección de personal, factores internos, factores externos, rotación de personal.

## ABSTRACT

The general objective was to determine the relationship that exists between the selection and rotation of personnel in a call center in Lima, 2023. The methodology considered a quantitative approach, applied, non-experimental, descriptive, correlational, it had a population of 50 people, with a census sample, the instrument was the questionnaire, which had the validation of the expert criterion with Aiken's V in the first variable 0.883 and in the second variable 0.917 and the reliability with Cronbach's Alpha, whose value in personnel selection it was 0.928 and in personnel rotation 0.868, they had high reliability. In the results in the selection of personnel the level was moderate in 36% and in its dimensions moderate, recruitment of personnel 40%, selection process and selection techniques, efficient in 48% and 46% respectively and in the variable personnel rotation it was average level of 52%. The conclusion was found that there is a relationship between the variables, of an inverse type that is equivalent to -0.897 when applying Spearman's Rho. That is, the better the selection of personnel, the lower the turnover of personnel.

**Keywords:** Personnel selection, internal factors, external factors, personnel rotation.

## **I.INTRODUCCIÓN**

La investigación estuvo orientada a la selección y rotación de personal, que hoy en día es una tarea difícil. Seleccionar una persona implica aplicar diversas estrategias y tener claro el personal que se requiere para la empresa. Las organizaciones en su mayoría no tienen claro el perfil del profesional que desean y cuando ingresa un profesional, las capacitaciones son escasas para que éste se pueda adaptar y tener conocimiento del trabajo que va a realizar lo que genera rotación de personal, que significa pérdidas para la organización, porque se debe realizar un proceso de reclutamiento. Además, dentro de la empresa se produce inestabilidad, poca motivación e insatisfacción entre los empleados (Zaballa et al., 2021).

En todas las empresas en el ámbito mundial para contratar personal se realiza un proceso de selección, pero no todas las empresas tienen una buena gestión de recursos humanos, que establezcan el perfil del profesional que se requiere para la organización, ni se enfocan en las diferentes competencias que las personas poseen como para realizar sus funciones y otras labores que les pueden asignar. En el proceso de selección no se considera una evaluación minuciosa en la que no solo se ve su experiencia laboral, sino los comportamientos psicológicos que pueda tener ante cualquier circunstancia y así escoger el personal idóneo de acuerdo a lo que se necesita para la empresa (Martínez y Vargas, 2019).

Con relación a la rotación de personal de las instituciones se da de manera voluntaria o involuntaria, con consecuencias en las diferentes áreas de la institución que perjudican el desempeño de la misma, la cantidad de trabajo se ve recargada, la interrelación con los clientes sufre cambios, se pone en juego la reputación de la organización y también se incrementan los costos de selección de personal (Capell, 2020). Uno de los grandes problemas es la informalidad y las empresas no dan las condiciones adecuadas de trabajo, lo cual afecta al trabajador en sus beneficios sociales y derechos que le corresponden, de allí que muchos jóvenes prefieren rotar de manera constante de empleo, hasta encontrar uno que satisfaga sus necesidades, a pesar de que la Organización Internacional del Trabajo norma en todos los países y busca fortalecer los derechos de los empleados (Medina y López, 2019).

La selección de personal en América Latina, tiene una mala estrategia de selección de personal. No existe un perfil de acuerdo a los requerimientos de la institución, se demora en el ingreso a planilla y falta de responsabilidad laboral de los trabajadores con su organización (Nolazco y Rodríguez, 2020). En la rotación de personal en Latino América es 10,9% y el Perú tiene la tasa más alta de rotación del 20,7%. Por otro lado, en la mayoría de naciones de América Latina y el Caribe los jóvenes ingresan a trabajar de manera informal, solamente el 32% lo hace de manera formal, el 24% tienen salarios que no les permite un buen estándar de vida, el ingreso promedio es de 1.92 dólares la hora y en su mayoría están en empresas pequeñas con pocos trabajadores, por ello que los que trabajan no tienen mejora en su calidad de vida. En México, Colombia, Brasil están los jóvenes con empleos de menor calidad, generan la informalidad, baja productividad que impide el desarrollo de los países (Salcedo et al., 2019).

Los trabajadores en el Perú por lo general no tienen claro las actividades que van a realizar, en el contrato figura un horario y la institución no cumple con ello, y en un determinado momento advierten que deben rotar a otro puesto, porque requieren personal en otra área de la empresa, lo hacen para reducir los costos y esto genera descontento en los trabajadores, pues lo realizan sin el consentimiento, ni la consulta necesaria, lo que genera un mal desempeño laboral y reduce la productividad, existe evidencia muchas veces que los trabajadores no están preparados para el nuevo cargo que les asignan (Avellaneda et al., 2019).

En un call center lugar del estudio dan algunas instrucciones acerca del trabajo que se realiza, pero no existe una capacitación previa de los procedimientos que deben realizar. Cada trabajador según su criterio establece sus procedimientos, a la institución lo único que le interesa es cumplir objetivos de ventas, el trabajador realiza su labor por iniciativa propia y los asesores trabajan de forma remota. Cuando las cosas no salen bien los trabajadores son despedidos y aducen que tienen una baja producción. La selección de los asesores no es la adecuada no se evidencia competencias para el puesto muchos de ellos no conocen cómo dirigir cargos administrativos, cómo dirigir al personal que tienen a su cargo y lo que interesa es que los trabajadores cumplan con las metas semanales o mensuales, no consideran las opiniones de los trabajadores que son los que tienen el contacto con los clientes.

Se redactó todos los problemas encontrados y se formuló el problema general ¿Cuál es la relación entre la selección y rotación de personal en un call center de Lima, 2023? En los problemas específicos:

- ¿Cuál es la relación entre la dimensión reclutamiento de personal y la rotación de personal?
- ¿Cuál es la relación entre la dimensión procesos de selección y la rotación de personal?
- ¿Cuál es la relación entre la dimensión técnicas de selección y la rotación de personal en un call center de Lima, 2023?.

En la justificación se consideró como sustento a Ñaupas et al. (2018) y se empezó con la justificación práctica que aportó información para que los empresarios lo puedan usar en su quehacer diario y se mejore tanto la selección de personal como la rotación de personal que tiene porcentajes muy altos a nivel de América Latina, que no es del todo malo si se enfoca de manera diferente, ya que la rotación puede evitar el estrés y conocer sobre otras áreas pero si se capacita al personal puede ser productivo para la empresa. En la justificación social aportó ciertas formas de selección de personal para evitar la rotación de personal brindando aspectos beneficiosos para las empresas, al escoger el personal adecuado, para que éstas puedan lograr sus objetivos y el trabajador se sienta importante en el ámbito laboral. En la justificación metodológica el estudio aportó cuestionarios adaptados que fueron validados por expertos, así como con la confiabilidad para poder ser usado en investigaciones de este tipo.

Luego en el objetivo general: Determinar la relación que existe entre la selección y rotación de personal en un call center de Lima, 2023. En los objetivos específicos:

- Establecer la relación que existe entre la dimensión reclutamiento de personal y rotación de personal.
- Establecer la relación que existe entre la dimensión procesos de selección y rotación de personal.
- Establecer la relación que existe entre la dimensión técnicas de selección y rotación de personal en un call center de Lima, 2023.

Para finalizar en la hipótesis general: Existe relación significativa entre la selección y rotación de personal en un call center de Lima, 2023. En las hipótesis específicas:

- Existe relación significativa entre la dimensión reclutamiento de personal y rotación de personal.
- Existe relación significativa entre la dimensión procesos de selección y rotación de personal.
- Existe relación significativa entre la dimensión técnicas de selección y rotación de personal en un call center de Lima, 2023.

## II. MARCO TEÓRICO

En el aspecto teórico se empezó con los estudios previos internacionales se tuvo a Márquez et al. (2021) en el Ecuador llevaron a cabo el artículo que tuvieron como fin analizar la asociación entre la rotación de personal y el clima laboral en una institución Pública. Se contó para el estudio una modalidad cuantitativa, descriptiva, correlacional, para conseguir los datos se empleó el cuestionario que fue aplicado a 321 trabajadores. La rotación de personal estuvo en el nivel medio con el 60,7%, el clima laboral es ineficaz en 49%. Se encontró relación de las categorías de acuerdo a Rho de Spearman que obtuvo 0,531. La conclusión fue que existe vínculo entre las actegorías de nivel moderado y que cuando existe mayor nivel de rotación el clima laboral se ve afectado.

De la misma forma, Rivera (2019) hizo el artículo en el Ecuador y planteó como finalidad analizar la selección de personal y procesos de reclutamiento en una empresa. Se consideró una metodología con dirección cuantitativa, descriptiva, contó con un universo de 11 sujetos y se empleó un cuestionario. En los hallazgos hallados, en el reclutamiento interno tuvo nivel medio con 28%, el reclutamiento externo estuvo en el nivel inadecuado del 46% y nivel medio en la selección de personal en 38%. Se concluyó que la selección de personal no es apropiada, puesto que contratan a las personas sin tener claro el perfil de las personas que necesitan para la empresa.

Trujillo et al. (2021) plantearon el artículo en México cuyo objetivo fue determinar la asociación de las estrategias de endomarketing y la rotación de personal. Se tuvo en cuenta una metodología mixta y en la parte cuantitativa se consideró un cuestionario a 70 individuos. Se encontró que el endomarketing es efectivo en un 34% y la rotación de personal fue regular, ya que en su mayoría han rotado de 1 a 3 veces ellos 4 años últimos. Se encontró una relación moderada de -0,503 de las categorías tratadas. En la conclusión final se afirma que en la medida que se apliquen mayores estrategias de endomarketing menor será la rotación de personal.

Lara et al. (2020) en el Ecuador hicieron el artículo que tuvo como finalidad determinar el vínculo de la rotación de personal con el clima organizacional. Fue cuantitativa, descriptiva, correlacional, no experimental, se trabajó con 100 funcionarios de distintos gobiernos autónomos de Chimborazo, se utilizó el cuestionario. En los resultados más saltantes la rotación interna fue del 34% y la

externa del 66%, la comunicación con los compañeros es buena en un 73%. La relación de las variables fue de 0,726. Se halló como conclusión que vínculo alto entre las categorías, lo que indica que al existir un buen clima organizacional la rotación de personal es menor y considera que el proceso de selección es importante para que el desempeño de las personas sea efectivo.

Rivero (2021) en su artículo en Ecuador planteó como propósito la relación entre la gestión directiva con la rotación de personal. Se trató de una modalidad cuantitativa, correlacional, no experimental, transversal, se consideró 50 docentes para el estudio, los que colaboraron en las respuestas de un cuestionario. En los hallazgos en la parte organizativa estuvo en el nivel bajo del 51,85%, en las dimensiones nivel medio: Administrativo con el 55,85%, participación social del 48,15% y pedagógica en 44,4%, en la rotación de personal estuvo en rango medio del 38,8% en sus dimensiones retención interna nivel medio del 48,15%, y en la externa en el mismo nivel con 30,5%, se encontró una relación de 0,160 con el empleo de Pearson. Se concluye que existe correlación débil entre las variables.

En los estudios nacionales Carhuapoma (2019) tuvo como fin determinar el vínculo de la productividad con la rotación del personal. El estudio tuvo una metodología cuantitativa, básica, correlacional, no experimental, los sujetos que formaron parte del estudio fueron 54 individuos, los que colaboraron en el cuestionario que se aplicó, consideraron que es importante el factor de rotación en un 75%, porque es productiva, así mismo se encontró que con la prueba de Rho de Spearman cuyo valor fue -0,072 en las variables planteadas. La conclusión final indica que existe relación de nivel débil entre las variables.

En su artículo Campos et al. (2019) cuyo fin fue determinar la asociación entre rotación de personal y desempeño laboral de enfermería. Se planteó una metodología cuantitativa, correlacional, fueron parte de la investigación 29 personas, los que accedieron a colaborar en un cuestionario. En los resultados la rotación fue inadecuada en 20,7%, el desempeño laboral fue moderado en 55,2%, la relación de las variables con Pearson fue 0,511. Se encontró que hay correlación de las variables en un nivel moderado.

Así mismo Chuquilin (2019) en su indagación buscó determinar la asociación de la inserción laboral y selección de personal en una Municipalidad. Con relación a la metodología se trató de un modalidad cuantitativa,



correlacional, no experimental, se trabajó con 50 personas, las mismas que contestaron un cuestionario. En la selección de personal estuvo en 54% nivel eficaz, en sus dimensiones también estuvo en nivel eficaz, en reclutamiento, proceso de selección y técnica de selección con el 40%, en la segunda variable inserción laboral adecuada en 82%. En la correlación de la inserción laboral con la selección con el empleo de Rho de Spearman fue 0,674. Como conclusión se tuvo que hubo relación positiva y moderada entre las variables.

En ese mismo orden Vásquez et al. (2022) llevaron a cabo el cuyo propósito fue determinar la asociación del clima laboral y la rotación de personal en un call center. En la parte metodológica tuvo una orientación cuantitativa, descriptivo, correlacional, corte transversal, el total de integrantes fue 12000 empleados de los que se obtuvo como muestra 372. El clima laboral tuvo rango medio con 61,8% y la rotación de personal en 38,2%. En la correlación de la rotación de personal con el estilo de dirección el valor fue 0,372, con la actitud 0,653 y con la comunicación 0,372. Se utilizó Rho de Spearman que obtuvo 0,578. Se concluyó que existe relación entre las variables hallándose una relación moderada.

Para finalizar Guerrero (2022) realizó el artículo cuyo objetivo fue explorar la influencia que tiene la rotación de personal, captación en el nivel de compromiso organizacional. Tuvo orientación cuantitativa, descriptiva, observacional y prospectiva, participaron 50 trabajadores, los mismos que colaboraron contestando un cuestionario. Se tuvo como resultados en el compromiso de continuidad fue 43% nivel alto, en la rotación de personal fue medio con el 28,9%, en la retención de talento también fue medio en 46%. Se llegó como conclusión final que la rotación y la captación inciden en el nivel de compromiso en un 38%.

En la variable selección de personal son los variados procesos que se establecen antes de posesionar a una persona en una institución, para que pueda desempeñar adecuadamente sus funciones, ya que al llevar a cabo una selección inadecuada puede tener consecuencias en la organización (Ascayo y Rosales, 2018). Las instituciones deben satisfacer los requerimientos de los individuos a través ya sea de bienes o servicios para ello, se deben realizar funciones de forma adecuada, los recursos humanos son los más importantes dentro de una institución así como el hecho de escoger el personal idóneo (Reyes et al., 2021) En el proceso de selección las organizaciones indagan por

postulantes para cubrir cargos que existen y que ellos se vean atraídos para luego escoger al que se encuentre con mayor aptitud y que posteriormente pueda asumir con responsabilidad el puesto que le corresponde en función a la selección (Franco y Oquendo, 2020). Es el hecho de escoger a la persona adecuada para que desempeñe sus funciones en un determinado cargo y lo haga de manera eficiente aportando a la institución (Chiavenato, 2009).

En base a lo que afirma Chiavenato (2009) el reclutamiento es una manera de llamar la atención, de divulgar, de invitar y la selección es la confrontación de elegir, es como el filtro de ingreso, de clasificar a la persona idónea (Martínez y Vargas, 2020). Existen diversas formas de reclutar, puede ser a través de anuncios, carteles, en las puertas de las universidades, institutos, agencias de empleo, vía internet. Puede ser de alguna forma efectivo, de acuerdo a la exigencia de la organización. Se debe diferenciar entre lo que es reclutar y hacer la selección (Joaquín, 2020).

La selección de personal consideró 4 etapas: Planificación, se hace un análisis de los puestos y para que cargos se necesita empleados, se estable un listado de acciones, las formas de empleo y compromisos que se debe asumir, para tener el perfil de la persona que se desea. Reclutamiento: se atrae a los candidatos mostrando el perfil de puesto ya sea con un reclutamiento interno o externo. En los internos pueden ser los empleados de la misma institución y en los externos los que se enteran por fuentes como agencias, familiares, prensa, entre otros. Selección: se hace una convocatoria y se va a escoger en función del perfil, en la que se hace primero una preselección aplicando diferentes técnicas, se comprueba todos los datos que dio el candidato, se toma decisión sobre los candidatos y se selecciona el idóneo y por último la etapa de control se evalúa el desempeño del trabajador en su labor y se hace un seguimiento (Martínez y Vargas, 2019).

En función a lo que decía Frederic Taylor las instituciones deben tener una buena organización, las mismas que deben incluir la planificación para llevar el control del proceso productivo y reducir los momentos que resultan no productivos, de allí que seleccionar personal es el hecho de coordinar las tareas que tiene cada puesto brindando ciertas funciones a cada trabajador Conforme a las destrezas que posee (Sardi y Troillo, 2020).

Seleccionar el personal es el comienzo y es la base de las estructuras y su objetivo es escoger al candidato apropiado de todo el grupo que ha postulado para cubrir una determinada vacante, en función a las particularidades que establece la institución. La elección es importante porque a futuro evitará circunstancias de trabajo no adecuadas como son una productividad baja, dificultades con sus compañeros de trabajo, ausencias a su centro de trabajo, entre otros (Ancassi, 2019).

El hecho de seleccionar un trabajador implica elegir personas capacitadas y que las instituciones cuenten con ciertas políticas de gestión y con recursos humanos efectivos para obtener el candidato que cumpla con el perfil que desea la institución y que el seleccionado pueda tener la responsabilidad de cumplir sus funciones y a futuro cumplir otros compromisos (Martínez y Vargas, 2019). El hecho de seleccionar personas es un tamiz para que algunos individuos sean los que ingresen a las instituciones, los que cumplen con ciertas características de acuerdo a lo que se requiere, que está anteriormente establecido, para ello es importante la evaluación de las conductas de las personas, cada persona actúa de forma diferente (Espinoza et al., 2019).

La política de reclutamiento y selección es el proceso de reconocimiento mediante una elección de perfiles a través de un curriculum vitae que cumplan con las necesidades de la organización o empresa, pueden ser de manera externa o interna. El reclutamiento interno tiene su pro y su contra, mientras que para algunos significa una oportunidad para ascender, para otros genera una especie de frustración el no haber logrado el ansiado ascenso. El reclutamiento externo tiene sus ventajas pues al ingresar nuevo personal hace que la empresa tenga una inyección de nuevo material humano con nuevas ideas, proyecciones y compromisos en desempeñarse de manera eficiente en bien de la empresa. El proceso de reclutamiento del nuevo personal es un medio complicado pues se trata de contratar el personal apto para la empresa. (Aguilera et al., 2019).

El procedimiento de selección implica gasto para las instituciones, pero al escoger personal capacitado, esto ayuda a que regrese la inversión. Al tener un perfil del puesto con la narración de las actividades y de todas las particularidades con relación al puesto, se debe tener un plan para poder tener a futuro ciertas vacantes (Ahumada, 2019). Conforme menciona Chiavenato (2009) los procesos son los siguientes: Ingreso: se considera personas que

fueron captados a través del reclutamiento. Proceso: se emplean varias técnicas de selección como pueden ser entrevistas personales, pruebas de conocimientos, psicométricos, de personalidad, técnicas de simulación y salida: las personas que fueron escogidas entran en contacto con los gerentes (Espinoza et al., 2019).

La teoría que se tomó en cuenta es la denominada de los subconjuntos borrosos que consiste en tratar las dificultades de las organizaciones en función a modelos en los que se toma en cuenta por un lado la incertidumbre y por el otro lado los aspectos subjetivos. Esta teoría ayuda bastante a la toma de decisiones y es aplicada para seleccionar personal para que no solo se vea lo subjetivo en la persona que se selecciona sino se tomen diferentes aspectos que lleven a una efectiva selección ya sea de candidatos internos o externos, para ello se usan ciertas herramientas matemáticas que sirven de apoyo para no dejarse llevar solamente de la subjetividad que se dan en este tipo de procesos (Souto et al., 2019).

Las organizaciones emplean variadas técnicas para llevar a cabo la selección, se requiere saber referente a los individuos que quieren contratar y hacer la comprobación del Curriculum Vitae, que el individuo brinda. Entre las técnicas están las pruebas tanto de conocimientos como psicológicos, encuestas, en algunos hasta exámenes de simulación (Portuondo, 2018).

En las técnicas de selección de personal están: Evaluación de la solicitud de trabajo es una de las mejores técnicas por un lado es la rapidez y por el otro lado el aspecto económico, con ello se conoce acerca de la persona que es candidata, en la que se ve su experiencia, su grado de formación. Es la primera fase para hacer el tamiz de los postulantes y para ver si cumplen con los requisitos para posiblemente contratar, si pasan esta fase van a la siguiente. En este proceso se evalúa el currículum (García, 2016).

El modelo de seleccionar personal es una entrevista inicial, empleo de exámenes, entrevista final, se da la selección final por el área que solicita, realizan una solicitud con relación de documentos y la información sobre la persona considerada candidato, se realiza el examen médico y luego viene el momento de la aceptación (Palomino, 2019).

El análisis del formulario de solicitud es una de las metodologías que más se emplean por la rapidez y el aspecto económico, con ello se conoce la

información del candidato, es el primer filtro y con ellos se puede ver los postulantes que tienen los requisitos que necesita la institución. Pruebas de conocimiento: con ello se mide con relación al conocimiento que tiene el postulante para saber las destrezas que tiene. Las pruebas psicotécnicas: son las que permiten ver de manera precisa con relación a ciertos factores necesarios para el puesto que postula. Técnicas de simulación: el postulante hace un simulacro asociado a las funciones que posiblemente va a realizar en el cargo del empleo. Pruebas psicométricas: son las miden las destrezas que tiene el postulante, las aptitudes personales que posee (Sánchez, 2018).

Las pruebas psicotécnicas son de dos tipos: pruebas de inteligencia que miden la parte lógica ante las distintas formas de pensamiento y aptitudes intelectuales, son el tipo de pruebas que se denominan predictivas porque miden la eficacia que tiene el individuo para rendir en un determinado cargo y las pruebas psicológicas o llamadas de personalidad las que miden las conductas y actitudes de los postulantes, estímulos, costumbres para hacer ante determinadas circunstancias y su desarrollo en el entorno de trabajo (Yunda, 2021).

La selección debe pasar por siete etapas: revisión del curriculum si tiene coherencia con lo que se puso en el anuncio. Hallar los valores que tiene el postulante que estén acorde a la filosofía de la institución. Poseer claridad en relación de los componentes esenciales del puesto que se busca. Tener claro cómo se lleva a cabo la selección, es decir la clase de pruebas, si se va a ser la acumulación de pruebas. La planificación de las acciones para medir los conocimientos, destrezas y comportamientos. Determinar dos candidatos posibles. Involucrar a la parte administrativa a la entrevista final de los postulantes finalistas. Esto va a ayudar a seleccionar a la persona que cuenta con el mejor perfil y así asegurar las mejores condiciones de trabajo y beneficios para la empresa (Torres, 2018).

Tanto el reclutamiento como la selección se considera efectivos cuando el procedimiento que se realice es en base al perfil que proponga la institución y que este se adapte a lo que necesita ésta, en la que ambas partes se vea beneficiada (Luján et al., 2019).

Las dimensiones de la selección son: 1) Reclutamiento de personal: es un grupo de técnicas y procedimientos enfocados a seleccionar candidatos que se

encuentran calificados para un determinado puesto de trabajo (Chiavenato, 2009). En este proceso existe filtración, elección y decisión de los candidatos que poseen ciertas cualidades por ello tienen mayor posibilidad de ser seleccionados (Ventura y Delgado, 2012). 2) Proceso de selección: es escoger a los sujetos con determinadas particularidades para ocupar un cargo dentro de una institución (Chiavenato, 2009). En el proceso de selección los sujetos son seleccionados en función a los requerimientos y perfil de la institución (Ventura y Delgado, 2012). 3) Técnicas de selección: son las distintas estrategias que usan las instituciones para seleccionar a las personas, entre ellas se encuentran las pruebas psicológicas, entrevistas, pruebas de personalidad, pruebas de conocimiento, pruebas de simulación, entre otras (Chiavenato, 2009). Se considera que existen variadas técnicas para seleccionar personal y cada empresa tiene establecida las diferentes clases de técnicas de selección entre ellas están los tests psicológicos, pruebas para medir las destrezas de los candidatos, pruebas situacionales que tiene que ver con las experiencias en otras organizaciones que se asocian con el perfil, verificación de experiencias de trabajo y de tipo personal, entrevistas, entre otras (Ventura y Delgado, 2012).

En la segunda variable rotación de personal es mover a un trabajador en la institución para que desempeñe un trabajo diferente y muchas veces sin un cambio de salario, en algunos casos es para comprometerles más con su labor y en otros es para darles nuevas funciones (Kampkötter et al., 2018). Es el hecho de que un trabajador se retira de forma voluntaria o no en función a una compensación de acuerdo a las normas de su nación, esto va en contra de la institución ya que debe reclutar a otra persona y puede generar gastos de acuerdo a la cantidad de empleados que lo decidan hacer (Langle et al., 2021). También es el número de individuos que entran o salen de una institución por causas internas o externas (Chiavenato, 2011).

El origen de la rotación de personal se dio en 1910 cuando en Estados Unidos se despidió a trabajadores lo cual produjo una fuerte pérdida en relación a los recursos. Lo cual sirvió de atención para los futuros años y luego se volvió de interés para todas las instituciones, que intentaron crear estrategias para evitar la rotación. Es así cuando se crearon las teorías de reclutamiento se dejó de lado la intuición y se creó la prueba en las que se ve el liderazgo, los

conocimientos del candidato y no la relación del postulante con su futuro empleador que se hacía anteriormente (Caldera et al., 2019).

Conforme a Chiavenato (2011) La causa principal se debe a factores internos y externos, que tiene que ver con la conducta y la manera de actuar de los trabajadores dentro de la misma, convirtiéndose en un reto para la empresa de saber tratar estos factores de manera muy eficiente. Se consideró en el ambiente interno el clima laboral, interrelación con los trabajadores, los horarios de trabajo, motivación laboral, políticas de reclutamiento y en los externos las políticas salariales, las políticas de gobierno, entre otras. De tal manera que las empresas tienen que efectuar un estudio del ambiente interno que determinen las causas de la rotación de personal sin descuidar los factores externos que son menos manejables.

La política salarial es uno de los motivos de la rotación en las empresas es el factor monetario, sin ser precisamente el elemento exclusivo que señale la rotación de personal, pues hay muchas organizaciones que brindan buen salario a sus trabajadores con la intención de aumentar su productividad y rendimiento, pero sin embargo no consiguen óptimos resultados. Por otro lado, el salario de un trabajador es tan importante tanto para él como para la empresa, para el trabajador porque mejora su calidad de vida y para la empresa porque es un componente importante en sus costos, además repercute en la economía del país y de la colectividad en conjunto. Sin embargo, el valor monetario para los trabajadores se disminuye considerablemente por la tecnología, pues es más importante el nivel de crecimiento de la empresa (Sánchez y García, 2017).

La motivación de los trabajadores es importante en el ámbito laboral, ya que, es el acto humano para satisfacer sus requerimientos conscientes e inconscientes, la persona busca siempre estar satisfecho. Se puede sostener que el ausentismo de los trabajadores es por falta de motivación, pero siendo la motivación una energía interior cuando es inyectada positivamente incentiva a trabajar logrando una satisfacción personal y a la vez un máximo rendimiento para determinada organización (Martín y Placencia, 2017).

Las teorías que se relacionan con la rotación son la teoría de Maslow en la que se clasifica los diferentes tipos de necesidades que dependiendo del tipo de necesidades que tenga el ser humano estos producen rotación y de qué forma las instituciones producen mecanismos para que las personas cumplan con ellas

y puedan seguir ascendiendo en las diferentes jerarquías de sus necesidades, también se consideró la teoría de Herzberg, quién afirma que, existe un vínculo importante entre el sujeto con su centro laboral que es de tipo básica y que su comportamiento con su ámbito laboral puede llevarle al éxito o al fracaso en el que se considera los factores higiénicos que es el entorno del sujeto en su ambiente laboral en las que están incluidos el sueldo, clima laboral, seguridad, políticas de la organización, entre otros y los factores motivacionales que tienen que ver con situaciones que estimula al trabajador como son premios, recompensas, desarrollo personal, labor motivadora, que son los que producen satisfacción (Domínguez, 2015).

Los tipos de rotación de personal son: voluntario: cuando el empleado solo decide renunciar, puede ser por distintas situaciones en algunos casos es porque consiguió un empleo mejor, en otros casos es porque no se siente valorado dentro de la institución o porque simplemente quiere cambiar de trabajo. Involuntaria: es cuando la institución es la que decide que el trabajador ya no forme parte de la organización, puede ser porque la institución está en proceso de reestructuración o porque el trabajador no cumple las expectativas de la empresa (Lara et al., 2021).

Los efectos económicos que tiene la rotación de personal son: costos primarios: son aquellos costos que asume la empresa a consecuencia del despido, retiro o reemplazo de un trabajador, pues durante el proceso abarcan gastos de reclutamiento, selección, registro, documentación, capacitación y liquidación por cese. Costos secundarios: es el precio cualitativo a consecuencia del retiro de un trabajador de experiencia y su posterior reemplazo y es una variable muy complicada de calcular en términos de números, pues perjudica el buen funcionamiento de la organización respecto a la productividad y eficiencia causando gastos en el ambiente laboral y extralaboral. Costos terciarios: es un efecto secundario que puede manifestarse a mediano plazo que comprenden los gastos de producción y muchas veces pérdida de negocios (Gómez et al. 2016).

Es importante que para evitar la rotación de personal se empleen ciertas estrategias entre ellas estuvieron: la de conservar a los empleados que poseen ciertos conocimientos, pues saben sobre la producción, las empresas de poco a poco tienen menos dependencia de los empleados por la existencia de la tecnología (Villasana, 2022). Otra estrategia en la interrelación que debe haber



entre los jefes y los empleados en la que se mantenga el respeto, la comunicación efectiva, que motiven a los trabajadores al buen desempeño, lo que ayuda a que se comprometan con la institución al logro de la misión y visión (Bohórquez et al., 2020).

Las dimensiones de la rotación de personal son: 1) Factores internos: son los que tienen que ver con lo que sucede dentro de la institución, puede ser en algunos casos de promoción y en otros por ascenso por su buen desempeño. Se considera también importante la remuneración que es la indemnización en el aspecto económico por el servicio prestado que puede ayudar a cubrir aspectos familiares y de tipo básico. El clima laboral: es ambiente laboral que vive el trabajador en una institución, que motiva o desmotiva a los empleados (Chiavenato, 2011). Son los trabajadores que están dentro de la organización y que tienen las mayores oportunidades de crecer personal y profesionalmente porque pueden ser ascendidos (Dessler, 2009). 2) Factores externos: se ocasiona porque un empleado dejó la institución o porque se incorpora un nuevo empleado, puede ser también por ciertos imprevistos, como accidentes, problemas familiares, incapacidad para realizar sus funciones (Chiavenato, 2011). Son las personas que vienen de fuera con diferentes oportunidades y son publicados a través de distintos medios (Dessler, 2009). 3) Compensación: es retribuir de forma igualitaria a los trabajadores por su rendimiento laboral, puede ser con un sueldo o brindando estímulo laboral, ya sea de tipo económico o social (Chiavenato, 2011). Es brindar ciertas facilidades a todos por igual lo cual permite un mejor desempeño y dichas compensaciones pueden ser premios, pagos extras, recompensas por su desempeño, entre otras (Dessler, 2009).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### 3.1.1 Tipo de investigación

Para el estudio se tuvo en cuenta, el tipo aplicada. Se dice aplicada porque tiene como objetivo resolver problemas prácticos o mejorar situaciones específicas en la vida cotidiana. Este tipo de investigación implica la aplicación directa de teorías, métodos y técnicas científicas para resolver problemas del mundo real. (Carrasco, 2019).

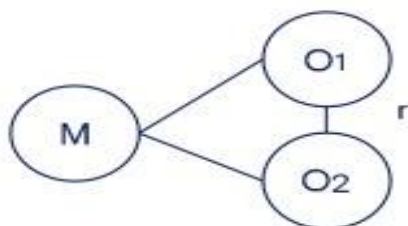
##### 3.1.2 Diseño de Investigación

Se consideró como diseño no experimental, descriptiva, correlacional. Este diseño se da cuando las categorías no son manejadas en ningún instante de tiempo, para experimentar con ellas. Fue descriptiva porque hace la narración de situaciones suceden en un entorno real y es correlacional pues se vinculan las categorías de la pesquisa. Además, es de corte transversal, pues el fin es recoger la información en un solo instante (Aceituno et al., 2020).

El enfoque que se dio al estudio fue cuantitativo, ya que durante todo el proceso se recogió los datos numéricos en función al cuestionario para luego ser trabajados con la estadística.

#### Figura 1.

*El esquema correlacional*



Donde de:

O<sub>1</sub>: Observación de la variable 1

O<sub>2</sub>: Observación de la variable 2

M: Muestra.

R: Relación

#### 3.2 Variables y operacionalización

##### Variable 1: Selección de personal

##### Definición conceptual

Para Chiavenato (2009) es el hecho de escoger a la persona adecuada para que desempeñe sus funciones en un determinado cargo y lo haga de manera eficiente aportando a la institución.

#### **Definición operacional**

Se hizo su medición con un cuestionario elaborado en base a 18 preguntas que contó con 3 dimensiones, son las siguientes: reclutamiento, proceso de selección y técnicas de selección, con 12 indicadores.

#### **Indicadores:**

- Reclutamiento: Búsqueda interna, búsqueda externa, búsqueda mixta.
- Proceso de selección: Entrevista corta, entrevista extensa, oferta condicional del empleo, oferta definitiva del empleo.
- Técnicas de selección: Entrevista, prueba de conocimientos, pruebas psicométricas de aptitudes, pruebas de personalidad, pruebas de simulación

**Escala de medición:** Ordinal, con escala de Likert.

#### **Variable 2: Rotación de personal**

##### **Definición conceptual**

Conforme a Chiavenato (2011) es el número de individuos que entran o dejan una institución por causas internas o externas.

##### **Definición operacional**

Para su medición se empleó un cuestionario de 16 ítems, el que se construyó en base a 3 dimensiones: factores internos, factores externos, compensación y con 8 indicadores.

##### **Indicadores**

- Factores internos: Ascensos, clima laboral, línea de carrera
- Factores externos: Familia, propuesta laboral
- Compensación: Remuneración, incentivo económico, beneficios sociales

**Escala de medición:** Ordinal, con escala de Likert.

### **3.3 Población, muestra, muestreo**

#### **Población**

Es el grupo de colaboradores, objetos, materiales que son parte de un mismo espacio y las características que poseen son comunes a todos (Carrasco, 2019).

Para el estudio estuvo constituida por 50 colaboradores que laboran en un call center.

#### **Criterios de inclusión**

- Todos los que trabajan en el call center.
- Los que autorizaron su participación.
- Los que estuvieron presentes el día que se aplicaron los instrumentos.

#### **Criterios de exclusión**

- Los que están de vacaciones.
- Los que tienen permiso.
- Los que tienen menos de 3 meses.

#### **Muestra**

Son los que son parte de la población, pero en un grupo más pequeño, que son seleccionados de forma aleatoria (Carrasco, 2019). Para efectos del estudio estuvo integrada por 50 colaboradores. Se trata de una muestra censal, es aquella en la que todos los elementos fueron parte de la muestra, es decir tanto las unidades de estudio de la población y la muestra fueron tomadas en cuenta y se consideró los criterios de inclusión y exclusión (Carrasco, 2019).

#### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica que se utilizó fue la encuesta. Una encuesta es un método de estudio en el cual se recopilan datos a través de preguntas orientadas a una muestra representativa de sujetos. La finalidad esencial de una encuesta es conseguir datos específicos y medible sobre opiniones, comportamientos u otros factores de interés. El instrumento fue el cuestionario. Este es el grupo de ítems cuya finalidad fue dar explicación a las variables (Hernández et al., 2014).

En la variable selección de personal se hizo un cuestionario de 18 preguntas con las dimensiones: reclutamiento que tuvo 6 ítems, proceso de selección 6 y técnicas de selección, 6, además contó en total con 12 indicadores, elaborado con la escala de Likert, en función a los conceptos de Chiavenato (2009) adaptado por los autores de la investigación.

En la rotación de personal se trabajó con un cuestionario de 16 ítems, estuvo construido con 3 dimensiones, distribuidos de la siguiente manera: Factores internos (6), factores externos (4), compensación (6), creado usando las

opciones de la escala de Likert. El instrumento fue creado en base a las teorías de Chiavenato (2011) y adaptado por los investigadores.

### **Validez**

Son los rasgos que un instrumento posee y en el proceso de medición mide lo que tiene medir (Ñaupas et al., 2018). Se tuvo en cuenta el proceso de validación por el método de juicios de expertos a cargo de tres docentes con el grado de Doctor, dos de ellos de la Universidad César Vallejo y una de la Universidad Autónoma, quienes analizaron la consistencia de cada ítem propuesto Conforme a el tema de investigación, los mismos que expresaron sus opiniones y dieron su conformidad para poder aplicar. La validez de los expertos con la V de Aiken fue en la selección de personal 0,883 y en la rotación de personal 0,917.

### **Confiabilidad**

Es la aplicación de manera repetitiva y gradual del instrumento a un individuo o conjunto de individuos y al obtener los resultados estos fueron iguales (Hernández y Mendoza, 2018). La investigación para la confiabilidad escogió a un grupo de aproximadamente 20 sujetos, los que participaron en la prueba y cuyos datos se aplicó Alfa de Cronbach por ser politómica. Contando con el resultado se tomó en cuenta los parámetros entre 0 y 1 para ubicar el resultado, el valor es cercano a la unidad, por lo tanto, se consideró como altamente confiable y se puede aplicar. Para la variable selección de personal fue 0,928 y en rotación de personal 0,868

## **3.5. Procedimientos**

Para emplear los instrumentos, se solicitó al encargado del área, el permiso para aplicar los instrumentos en un call center a través de un correo electrónico. Una vez que dio el permiso el encargado del área y contando con el consentimiento informado de los trabajadores se llevó a cabo el empleo de los cuestionarios a los sujetos de la institución. Los datos allí obtenidos se pusieron en Excel para el uso del SPSS 26.

## **3.6. Método de análisis de datos**

Contando con la información producto del empleo de los instrumentos, al aplicar el estadígrafo se hizo el análisis respectivo, primero de manera

descriptiva de las variables y de sus dimensiones y luego inferencial se hizo el tratamiento de las hipótesis, se corroboró las que fueron planteadas en el estudio. La información fue presentada tanto en tablas como figuras. Par ver la relación de las variables se empleó Rho de Spearman.

### **3.7. Aspectos éticos**

El estudio consideró el respeto de todos los que colaboran en la investigación, se tuvo en cuenta la autonomía, dando la libertad de elegir voluntariamente su participación. La información que se colocó fue original, comprobada a través del Turnitin. Al obtener los datos se empleó el principio de la no maleficencia, ya que dicha información que se consiguió a través del cuestionario no fue para hacer maldad, pues solo fue de interés de los que realizaron la investigación. La investigación siguió el diseño de acuerdo a la Resolución del Consejo Universitario N° 0470-2022/UCV que trata del Código de ética en investigación de la Universidad César Vallejo, versión 01; asimismo, las referencias que se pusieron en el estudio fueron referenciadas con el APA 7, todas las que se usaron, no se pretendió colocar referencias que no se han usado en el estudio para completar el número de ellas de acuerdo a la Guía de la universidad o por pensar que el estudio tenga relevancia porque existen gran cantidad de información.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados descriptivos

**Tabla 1**

*Frecuencias de la variable selección de personal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	10	20,0	20,0
Moderado	18	36,0	56,0
Eficiente	22	44,0	100,0
Total	50	100,0	

Nota: Información procedente de los datos recabados mediante la aplicación de encuestas

De los datos expuestos en la tabla 1, el 20.0% de los encuestados manifestó que la selección de personal fue deficiente; el 36.0% nivel moderado. El 44.0% indica que la selección de personal fue eficiente.

**Tabla 2**

*Frecuencias de las dimensiones de la selección de personal*

Dimensiones	Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Reclutamiento	Deficiente	11	22.0
	Moderado	20	40.0
	Eficiente	19	38.0
Proceso de selección	Deficiente	11	22.0
	Moderado	15	30.0
	Eficiente	24	48.0
Técnicas de selección	Deficiente	8	16.0
	Moderado	19	38.0
	Eficiente	23	43.0

Nota: Información procedente de los datos recabados mediante la aplicación de encuestas.

Conforme a la tabla 2, en la dimensión reclutamiento el 22.0% mencionan que fue deficiente; el 40.0% fue moderado; sin embargo, el 38.0% fue eficiente. Referente a la dimensión proceso de selección el 22.0% refiere que fue deficiente, el 30.0% moderado y el 48.0% fue eficiente. Además, Conforme a la dimensión técnicas de selección el 16.0% fue deficiente, el 38.0% moderado y el 43.0% eficiente.

**Tabla 3***Frecuencias de la variable rotación del personal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	24	48,0	48,0
Medio	26	52,0	100,0
Total	50	100,0	

Nota: Información procedente de los datos recabados mediante la aplicación de encuestas

De los datos de la tabla 3 se advierte que el 48.0% manifiesta que la rotación del personal en un call center fue bajo; mientras que el 52.0% fue medio.

**Tabla 4***Frecuencias de las dimensiones de la rotación de personal*

Dimensiones	Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Factores internos	Bajo	25	50.0
	Medio	25	50.0
	Alto	0	0.0
Factores externos	Bajo	17	34.0
	Medio	33	66.0
	Alto	0	0.0
Compensación	Bajo	18	36.0
	Medio	32	64.0
	Alto	0	0.0

Nota: Información procedente de los datos recabados mediante la aplicación de encuestas.

Conforme a la tabla 4, en la dimensión factores internos el 50.0% de los encuestados afirman que fue bajo; y el 50.0% medio. Con relación a la dimensión factores externos el 34.0% refiere que fue bajo, y el 66.0% fue medio. Así mismo, en la dimensión compensación se tiene que el 36.0% fue bajo; el 64.0% fue medio.

## 4.2. Resultados inferenciales

### 4.2.1. Prueba de normalidad

#### *Prueba de normalidad de datos*

Los supuestos comparativos sobre la normalidad de los datos son los siguientes:

$H_0$ : Las variables y dimensiones tienen una distribución normal.

$H_1$ : Las variables y dimensiones no tienen una distribución normal.



Regla de decisión:

$p\text{-valor} > 0.05$ , se acepta la hipótesis nula.

$p\text{-valor} < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula

**Tabla 5**

*Prueba de normalidad Shapiro-Wilk*

	<b>Shapiro-Wilk</b>		
	Estadístico	gl	Sig.
Reclutamiento	,945	50	,021
Proceso de selección	,901	50	,001
<b>Técnicas de selección</b>	,925	50	,004
<b>Selección de personal</b>	,924	50	,003
Rotación de personal	,922	50	,003

a. Corrección de significación de Lilliefors

Dado que el valor de significancia bilateral ( $p\text{-valor}$ ) es inferior a 0,05, se puede expresar que en la comparación de las hipótesis de investigación se empleará el estadígrafo no paramétrico Rho de Spearman, ya que los datos tienen una distribución normal.

#### **4.2.2. Objetivos**

##### ***Objetivo general***

Demostrar la relación significativa entre la selección y rotación del personal colaborador de un call center en el año 2023.

Por tanto, se formularon las siguientes hipótesis:

**H<sub>0</sub>**: No existe relación significativa entre la selección y la rotación de personal

**H<sub>1</sub>**: Existe relación significativa entre la selección y la rotación de personal

En tal sentido para la decisión estadística se utilizó como prueba estadística de Rho de Spearman (Rho), considerando el nivel de significancia bilateral ( $p\text{-valor}$ ) menor al 5.0%.

**Tabla 6**

*Determinación del coeficiente de correlación entre selección y rotación de personal*

		Rotación de personal
Selección de personal	Coeficiente de correlación Spearman	,897**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	50

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

De los datos expuestos en la tabla 6, se infiere la existencia de una relación inversa ( $\rho = -0.897$ ) con una intensidad de nivel alto, y significativa (0.000), lo cual permite inferir el rechazo de la hipótesis nula. La selección de personal se relaciona probabilísticamente con la rotación del personal.

### **Primer objetivo específico**

Demostrar la relación significativa entre el reclutamiento y la rotación de personal colaborador de un call center en el año 2023.

Por tanto, se formularon las siguientes hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre el reclutamiento y la rotación de personal

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre el reclutamiento y la rotación de personal.

**Tabla 7**

*Determinación del coeficiente de correlación entre el reclutamiento y la rotación de personal*

		Rotación de personal
Reclutamiento	Coeficiente de correlación Spearman	-,877**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	50

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

De los datos expuestos en la tabla 7 se infiere la existencia de una relación inversa ( $\rho = -0.877$ ) con una intensidad de nivel alto, y significativa (0.000), lo cual permite inferir el rechazo de la hipótesis nula. El reclutamiento de personal se relaciona de forma inversa con la rotación del personal.

### Segundo objetivo específico

Demostrar la relación significativa entre el proceso de selección y la rotación de personal colaborador de un call center en el año 2023.

Por tanto, se formularon las siguientes hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre el proceso de selección y la rotación de personal

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre el proceso de selección y la rotación de personal.

### Tabla 8

*Determinación del coeficiente de correlación entre el proceso de selección y la rotación de personal*

		Rotación de personal
Proceso de selección	Coeficiente de correlación Spearman	- ,892**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	50

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

De los datos expuestos en la tabla 8 se puede inferir la existencia de una relación inversa ( $\rho = -0.892$ ) con una intensidad de nivel alto, y significativa (0.000), lo cual permite inferir el rechazo de la hipótesis nula. El proceso de selección de personal se relaciona de manera inversa con la rotación del personal.

### Tercer objetivo específico

Demostrar la relación significativa entre las técnicas de selección y la rotación de personal colaborador de un call center en el año 2023.

Por tanto, se formularon las siguientes hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre las técnicas de selección y la rotación de personal

**H<sub>1</sub>:** existe relación significativa entre las técnicas de selección y la rotación de personal

**Tabla 9**

*Determinación del coeficiente de correlación entre las técnicas de selección y la rotación de personal*

		Rotación de personal
Técnicas de selección	Coeficiente de correlación Spearman	- ,907**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	50

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

De los datos expuestos en la tabla 9, se infiere la presencia de una relación inversa ( $\rho = -0.907$ ) con una intensidad de nivel alto, y significativa (0.000), lo cual permite inferir que se rechaza la hipótesis nula. Las técnicas de selección de personal se relacionan de forma inversa con la rotación del personal.

## V. DISCUSIÓN

La indagación se realizó en un call center del centro de Lima, en el que se aplicó el estudio a un promedio de 50 personas y para ello se relacionó las variables selección de personal y rotación de personal. La información se recolectó a través de dos cuestionarios, los que fueron previamente validados y pasaron por una prueba piloto de 20 personas, resultados a los que se aplicó Alfa de Cronbach por se trabajó con variables politómicas. Después de todo un proceso para la aplicación de los instrumentos, contando ya con los datos, estos fueron procesados con el SPSS que analizaron en el aspecto descriptivo las variables y luego en la forma inferencial la hipótesis general y específicas.

En los hallazgos descriptivos se tuvo la primera categoría denominada selección de personal con un valor moderado del 36%, pese a que la mayoría de las instituciones no tienen claro el perfil del profesional que requieren. Así mismo se tuvo que Rivera (2019) al hacer su selección de personal estuvo en 38% que representa al nivel medio, mientras que en el estudio de Chuquilin (2019) desarrollado en una municipalidad obtuvo un nivel eficaz del 54%. Este proceso de selección se debe dar mucha importancia en las organizaciones, puesto que la mala selección puede ir en perjuicio de ellas. A través de la selección de personal se coloca a las personas en el lugar correcto para el mejor desempeño de sus funciones (Ascayo y Rosales, 2018).

En la variable rotación de personal se tuvo como hallazgo un nivel medio que corresponde al 52%. Esto lleva a afirmar que existe una gran cantidad de personas que estuvieron rotando constantemente que se debe a muchos factores como el salario, por funciones que les asignan, las que no fueron previamente acordadas, los horarios no son los correctos, lo que generan que el trabajador se vea insatisfecho y opte por rotar a otra institución que le brinde mejores beneficios (Kampkötter et al., 2018).

Márquez et al. (2021) tuvo como resultado en la rotación, el nivel medio que representó al 60,7% al igual que Rivero (2021) con el 38,8%, Vásquez et al. (2022) con el 38,2% y Guerrero (2022) con 28,9%. Del mismo modo Carhuapoma (2019) en su estudio encontró que el 75% tuvo un factor de rotación, pero consideró importante, puesto que estuvieron buscando constantemente nuevos profesionales, para insertar en el campo laboral que pudieran ser más productivos para la empresa. A diferencia de ellos Campos et

al. (2019) encontró que la rotación es inadecuada en 20,7%, afirma que no ayuda a salir adelante porque el personal nuevo no conoce muchos aspectos de la empresa y es empezar de nuevo. Contrario a todo ello Lange et al. (2021) considera que el hecho de seleccionar nuevas personas para las organizaciones implica gastos desde el momento de reclutamiento hasta cuando se selecciona y puede darse por motivos internos o externos (Chiavenato, 2011).

En las dimensiones de la rotación, en los factores internos estuvo en el nivel medio del 50%, coincide con Rivero (2021) que estuvo en 48,15% en el mismo nivel, mientras que en Lara et al. (2020) fue buena en 34%. Estos factores se dan dentro de la organización, se puede dar por distintos motivos, por ascenso, promoción, por buen rendimiento en los que se hace en algunos casos reconocimiento económico, lo cual produce un ambiente agradable para el trabajador, pues con ello puede cubrir ciertas necesidades primarias (Chiavenato, 2011).

En los factores externos el nivel fue medio en un 66%, lo que indicó que si la persona no se identifica plenamente con la institución hasta los factores que vienen de fuera son los que desmotivan a los trabajadores. Lara et al. (2020) tuvo una rotación externa del 66%. Por su parte Rivero tuvo un nivel medio de rotación con 30,5% en los factores externos. en lo que se expone a estos factores se debe tener mucho cuidado con los trabajadores que dejaron la institución o con los que se incorporan recién porque pueden traer diversas situaciones que pueden influir en los trabajadores de la institución (Dessler, 2009).

En la compensación fue nivel medio con el 64%. Este resultado lleva a afirmar que no todos los trabajadores son compensados por su labor. La idea es que todos de manera igualitaria tengan estímulos laborales, que motivan en su desempeño laboral (Chiavenato, 2011).

Con relación a los hallazgos inferenciales en la hipótesis general se analizó si existe relación entre la selección de personal y la rotación de personal y al trabajar con Rho de Spearman el resultado fue de -0,897, lo que muestra que existe correlación, pero es inversa y alta. Esto se explica que al haber una buena selección de personal habrá menor posibilidad de que exista rotación de personal. En otras palabras, cuando una organización tiene un procedimiento de selección eficiente que identifica y elige a candidatos adecuados para los puestos de trabajo, es probable que esos empleados se ajusten mejor a las

expectativas del trabajo y, por lo tanto, sean menos propensos a abandonar la organización voluntariamente.

Por su parte Márquez et al. (2021) al relacionar la rotación de personal con el clima laboral encontró con Rho de Spearman una correlación de 0,531, la que es una relación moderada, lo que indica que, al existir mayores índices de rotación, se ve afectado el clima laboral. La rotación de personal se da muchas veces porque los trabajadores no encuentran un buen ambiente de trabajo que influye en su decisión. Así mismo Trujillo et al. (2021) al relacionar las estrategias de endomarketing con la rotación de personal, la relación fue inversa de 0,503, lo cual se explica que al haber mayores estrategias de endomarketing la rotación de personal será menor.

De igual manera, Lara et al. (2020) al asociar la rotación de personal con el clima organizacional tuvo una relación de 0,726, con Rho de Spearman. Al igual que Vásquez et al. (2022) al relacionar dichas variables tuvo una relación de 0,578 que se trata de una relación moderada. Lo que lleva a sostener que en la medida que el clima organizacional sea bueno, la rotación del personal fue menor. Rivero (2021) al relacionar la gestión directiva con la rotación de personal encontraron una relación débil de 0,160 al emplear Pearson, es decir en función a la gestión se dio el tema de la rotación, una buena gestión tiene un menor índice de rotación.

Por su parte, Carhuapoma (2019) relacionó la productividad con la rotación de personal y se encontró una correlación con Rho de Spearman de -0,072 que representa a una asociación débil y negativa. En otras palabras, cuando una organización experimenta una baja rotación de personal, es probable que sus empleados permanezcan en sus roles durante períodos más prolongados. Esto puede llevar a una mayor estabilidad en el equipo, facilitando la acumulación de conocimientos, habilidades y experiencia en los empleados.

De la misma manera, Campos et al. (2019) al asociar la rotación de personal con el desempeño laboral, halló que dicha relación es moderada de 0,511, con el uso de Pearson, se considera que la rotación de personal influye mucho en el rendimiento laboral, porque si la organización está cambiando constantemente de personal el desempeño no es el mismo. La rotación de personal se da por diversos motivos, pero es importante que los directivos estén permanentemente

analizando los aspectos que llevan a la rotación del personal, para tratar de mejorar con sus trabajadores y darles un ambiente adecuado de trabajo.

En la hipótesis 1 se consideró el reclutamiento de personal y rotación de personal, con el uso de Rho de Spearman se obtuvo  $-0,877$ , se trató de una asociación inversa y alta, se sostiene que existe relación inversa, es decir cuanto mejor es el reclutamiento de personal en las instituciones, hubo menor rotación de personal. Un proceso de reclutamiento bien diseñado identifica candidatos que no solo poseen las habilidades técnicas necesarias, sino que también encajan bien con la cultura y los valores de la institución. Esto puede conducir a una mayor satisfacción laboral y retención.

El reclutamiento de personal estuvo en el nivel moderado con el 40%, mientras que Chuquilin (2019) fue eficaz en 40%. El reclutamiento es el paso previo para seleccionar el personal, después de publicar y hacer el llamado a los participantes, se procede a seleccionar a los sujetos idóneos (Martínez y Vargas, 2020). Las entidades para reclutar personal se valen de diferentes modalidades y debe estar clara la diferenciación entre lo que reclutan y seleccionan (Joaquín, 2020). Un buen proceso de reclutamiento también puede incluir planes de desarrollo profesional y opciones de desarrollo en una entidad. Esto puede estimular a los empleados a persistir en la empresa a largo plazo, ya que ven la probabilidad de crecer profesionalmente.

En la hipótesis 2 se tomó en cuenta si hay relación entre el proceso de selección y rotación de personal al utilizar Rho de Spearman se halló  $-0,892$ , que indica una relación inversa, alta. En el proceso de selección se encontró en el estudio un nivel eficiente que es el del 48%. Este proceso permite que las instituciones escojan a las personas adecuadas Conforme a lo que exige la institución en función al perfil que tenga. Cuando una organización implementa un proceso de selección riguroso que identifica y elige a candidatos que se ajustan adecuadamente a los requisitos del trabajo y a la cultura organizacional, es más probable que esos empleados permanezcan en la empresa a largo plazo, reduciendo así la rotación de personal.

Por su parte Chuquilin (2019) tuvo un resultado eficaz del 40%. Para el proceso de selección las empresas cuentan con diferentes pruebas. Lo cual significa un gasto fuerte para la empresa, la que luego debe ser recuperado al



tener un personal con el perfil que exige la empresa y con trabajadores que se identifiquen con la institución (Ahumada, 2019).

En la hipótesis 3 se evidenció, si existe relación entre las técnicas de selección y rotación de personal, se usó Rho de Spearman y se encontró una relación inversa de  $-0,907$ , que muestra una relación alta y significativa, es decir con una buena técnica de selección, hay menor rotación. Una relación inversa entre las categorías, sugiere que a medida que una organización utiliza técnicas de selección más eficientes y precisas, la tasa de rotación de personal tiende a disminuir, y viceversa. En otras palabras, la calidad y la efectividad de las técnicas de selección empleadas por una organización tienen un impacto directo en la retención de empleados a largo plazo.

En las técnicas de selección el nivel fue eficiente con el 46%, mientras que en Chuquilin (2019) fue eficaz con el 40%. Para seleccionar usan diversas técnicas que no solo miden la parte cognitiva sino el aspecto psicológico y se valen de diferentes herramientas, hasta cuentan con exámenes de simulación (Portuondo, 2018). Las técnicas de selección más avanzadas y precisas tienen más probabilidades de identificar candidatos que poseen las habilidades y cualidades requeridas para realizar con éxito sus funciones. Cuando hay una mejor coincidencia entre las habilidades de los empleados y los requisitos del trabajo, es probable que la rotación disminuya.

Se espera que los resultados lleven a las instituciones a meditar sobre la importancia seleccionar adecuadamente el personal para evitar que los trabajadores estén rotando constantemente y que vaya en perjuicio de las instituciones.

## **VI. CONCLUSIONES**

### **Primera**

Se logró el objetivo general al demostrarse que la selección de personal se relaciona de manera inversa y significativa ( $\rho = -0.897$  y  $p\text{-valor} = .000$ ) con la rotación del personal colaborador que labora en un call center en el año 2023. Es decir, el desarrollo eficiente del proceso de selección de personal, la rotación del personal será de nivel bajo.

### **Segunda**

El primer objetivo específico se logró demostrar y se afirma que la dimensión reclutamiento de personal se relaciona de manera inversa y significativa ( $\rho = -0.877$  y  $p\text{-valor} = .000$ ) con la rotación del personal colaborador que labora en un call center en el año 2023, en lo correspondiente a la dimensión factores internos.

### **Tercera**

El segundo objetivo específico se logra al demostrarse que la dimensión proceso de selección se relaciona de manera inversa y significativa ( $\rho = -0.892$  y  $p\text{-valor} = .000$ ) con la rotación del personal colaborador que labora en un call center en el año 2023.

### **Cuarta**

El tercer objetivo específico se logra al demostrar que la dimensión técnica de selección de personal se relaciona de manera inversa y significativa ( $\rho = -0.907$  y  $p\text{-valor} = .000$ ) con la rotación del personal colaborador que labora en un call center en el año 2023.

## **VII.RECOMENDACIONES**

### **Primera**

Para los administrativos realizar un perfil del puesto que desean en los que se incluya las habilidades tanto técnicas como blandas (destrezas de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo), experiencia, cualidades personales, persona que le guste crecer de forma permanente para ayudar al resto de sus compañeros, pues de acuerdo a ello se pueda ver si cuenta con las competencias del puesto y poder ser seleccionado (a) y evitar la rotación constante de personal

### **Segunda**

A los jefes de área fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, ofrecer oportunidades para el desarrollo profesional y el crecimiento dentro de la empresa, brindar un balance entre el aspecto laboral y la vida personal, reconociendo y recompensando por el buen desempeño y conservar una comunicación abierta y transparente, son factores internos que pueden ayudar mucho a los trabajadores

### **Tercera**

A los administradores que realicen análisis periódicos del mercado laboral para ver las tendencias salariales y las expectativas de los empleados. Al mismo tiempo implementar programas de bienestar que incluyan seguro médico, seguro de vida, programas de ejercicios y otras iniciativas que desarrollen la calidad de vida de los trabajadores. Mejorando los factores externos se tendrá asegurado una menor rotación de personal.

### **Cuarta**

A los jefes directos de los trabajadores se compense a los trabajadores por sus buenas acciones, se les brinde estabilidad laboral, que no estén en una constante incertidumbre laboral, se comunique claramente de los cambios organizacionales y se equilibre las necesidades de los trabajadores con las metas de la organización de manera inteligente.

## REFERENCIAS

- Aceituno, C., Silva, R. y Cruz, R. (2020). *Mitos y realidades de la Investigación científica*. Biblioteca Nacional del Perú N° 2020-00783. [https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390\(2179\)/aceituno\\_hc\\_2020.pdf](https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390(2179)/aceituno_hc_2020.pdf)
- Aguilera, G., Nahuat, J., & Badillo, O. (2019). Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila. *Revista Mercados y Negocios* (40), 63-77. <https://www.redalyc.org/journal/5718/571860888005/>
- Ahumada, R. (2019). *Selección de personal y el desarrollo organizacional de la oficina general de gestión de recursos humanos del ministerio de agricultura y riesgo en el año 2016*. Lima, Perú. [Tesis de Maestría, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4067/TESIS\\_MAEST.GEST.CTRL.GUBERN\\_RUTH%20MARIA%20AHUMADA%20MENDOZA.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4067/TESIS_MAEST.GEST.CTRL.GUBERN_RUTH%20MARIA%20AHUMADA%20MENDOZA.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Ancassi, R. (2019). *Procesos de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral e la municipalidad distrital de Macari, período 2017*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú]. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3279037>
- Ascayo, N. y Rosales, Y. (2018). *Proceso de selección del personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Tomaykichwa Ambo Huánuco-2015*. Universidad Nacional Ermilio Valdizán. <https://bit.ly/3M3IAxM>
- Avellaneda, P., Gutiérrez, H. & Matzumura, P. (2020). Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un Instituto especializado. *Revista Cuidarte*, 10(2). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s2216-09732019000200202](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s2216-09732019000200202)
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, XII(3), 385-390. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385)

- Caldera, D., Arredondo, M. y Zárata, I. (2019). Rotación de personal en la industria hotelera en el estado de Guanajuato, México. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 615-629. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331267304006>
- Campos, P. Gutiérrez, H. y Matzumura, J. (2019). Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado. *Revista Cuidarte*, 10(2). <https://doi.org/10.15649/cuidarte.v10i2.626>.
- Capell, J. (enero, 2020). La rotación de personal, un reto pendiente para muchas empresas. *Revista Capital Humano* (349). <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=141036203&lang=es&site=eds-live>
- Carhuapoma, Y. (2019). *Factores de rotación de personal y su relación con la productividad de la empresa Sef Perú Holding, 2019*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/60073/Carhuapoma\\_RYA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/60073/Carhuapoma_RYA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Carrasco, S. (2019). *Metodología de la investigación*. Editorial San Marcos. Lima: Perú.
- Chiavenato, J. (2009). *Human Talent Management*. McGraw Hill Interamericana. México.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chuquilin, M.L. (2019). *Selección de Personal e inserción laboral en la Municipalidad de Cieneguilla, 2019*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41486/Chuquilin\\_MM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41486/Chuquilin_MM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (11ava. Edición). Editorial Pearson.
- Domínguez, M. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la Empresa Holcrest S.A.S*. [Tesis de Maestría, Universidad de Medellín]. [https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T\\_MBA\\_43.pdf](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf)

- Espinoza, W., Loáisiga, S. & Sánchez, K. (2019). *Proceso de selección de recursos humanos en las organizaciones*. Seminario de graduación. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. <https://repositorio.unan.edu.ni/10990/1/19664.pdf>
- Franco, S. y Oquendo, L. (2020). Estrategias de reclutamiento, selección, y motivación en el personal de producción y logística de la empresa Ice Man Service S.A.S. [Tesis de Licenciatura, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/40848fe8-3bca-419a-af29-3d9633669d20/content>
- García, S. (2016). *Análisis de puestos de trabajo y selección de personal*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Miguel Hernández de Elche]. <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%2C%20Sergio.pdf>
- Gómez-Mejía, L.; Balkin, D.; Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson (8ª edición).
- Guerrero, R. (2022). Factores de atracción y rotación del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Revista científica CUC*, 43(1). <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación 6ta edición*. Mc Graw Hill Education.
- Hernández, R y Mendoza, C. (2018). *Las rutas cuantitativa y cualitativa y mixta*. México. Editorial McGraw Hill Education. ISBN: 978-14562-6096-5 <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Joaquín, M. (2021). *Reclutamiento y selección de personal para fortalecer la gestión estratégica para la empresa Blue Call*. Ciudad de Trujillo, 2019. [https://dspace.unitru.pe/bitstream/handle/UNITRU/17293/joaquinvaca\\_tania.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.unitru.pe/bitstream/handle/UNITRU/17293/joaquinvaca_tania.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kampkötter, P., Harbring, C., & Sliwka, D. (2018). Job rotation and employee performance-evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1709-1735. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1209227>

- Langle, M., Méndez, O., & Sánchez, J. (2021). Factores predictores del índice de rotación de personal: el caso de una empresa maquiladora en Reynosa. *Análisis económico*, XXXVI (93), 121-122. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2021v36n93/Langle>
- Lara, G.L., Toapanta, E.P., Daquilema, J.C. y Vallejo, D. R. (2020). La rotación del personal en los gobiernos autónomos descentralizados municipales y su impacto en el clima organizacional. *VI Congreso Internacional de la Ciencia, Tecnología, Emprendimiento e Innovación 2019, Engineering*, 276-296. <https://doi.org/10.18502/keg.v5i2.6245>
- Luján, M., Ortiz, A., Caballero, C. & Obando, C. (2019). Factores determinantes de la competitividad en hoteles boutique. *Revista el periplo sustentable*, (36), 100-133. <https://rperiplo.uamex.mx/article/view/10057>.
- Marín, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Revista Horizonte Médico*, XVII (4), 42-52. <https://doi.org/10.24265/horizmed.20>
- Márquez, A., Villegas, F., Moreira, J. y Gaibor, A. (2021). Staff turnover and organizational climate in the electricity distribution company of the Milagro Canton. *Revista Conrado*, 17(80). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442021000300371](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000300371)
- Martínez, O., & Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección de personal en función del desarrollo local. *Revista Coodes*, 7(2), 225-242. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/241>
- Medina, O. y López, O. (2019). The informality of labor and the right to health in Mexico: a critical analysis. *Revista Ciencia y Saúde Coletiva*, 24(7), 2583-2591. <http://doi.org/10.1590/1413-81232018477.14342017>
- Nolazco, F. y Rodríguez, D. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *Innova Research Journal*, 5(1), 255-266. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1240>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Ediciones de la U.com. México.
- Palomino, L. (2019). *Diagnóstico de la situación del proceso de selección de personal en la empresa EDGE S.A.C. en el período 2019*. Trabajo de

- suficiencia. Universidad Nacional de Tecnología de Lima Sur, Villa El Salvador. <http://repositorio.untels.edu.pe//handle/123456789/61>
- Portuondo, L. (2018). Selección de personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre-2018. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28589>.
- Reyes, M., Gómez, A. y Ramos, E. (2021). Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de pandemia COVID-19. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 232-236. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>.
- Rivera, L. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Científica Fomento de la Investigación y Publicación Científico-Técnica Multidisciplinaria*, 12(4), 58-71. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>
- Rivero, R. (2021). La gestión del directivo y su relación con la rotación del personal: un estudio de caso. *Revista Digital del Doctorado de Educación de La Universidad Central de Venezuela*, 7(14), 79-103. <file:///D:/Downloads/Dialnet-LaGestionDelDirectivoYSuRelacionConLaRotacionDelPe-8293870.pdf>
- Salcedo, C. M. (2020). Economía informal en Colombia: iniciativas y propuestas. *Revista Espacios* 41(3), 22. ISSN 0798 1015.
- Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa. *Scientia Et Technica Journal XXII* (2), 161- 166. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007>
- Sánchez, D. (2018). Técnicas de selección utilizadas para la gestión de talento humano en tiendas por departamento del municipio Maracaibo. *Revista Centro de investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 15(2), 95-107. <file:///D:/Downloads/Dialnet-TecnicasDeSeleccionUtilizadasParaLaGestionDelTalen-6430982.pdf>
- Sardi, B. y Troillo, F. (2020). *Entrevistas de selección de personal mediadas por la tecnología. La perspectiva de selectores*. Universidad del centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina. Buenos Aires, Argentina. ECONSTOR. <http://hdl.handle.net/10419/238362>
- Souto, L., Márquez, F. y Marrero, Y. (2019). Procedure for Personnel Selection based on the theory of fuzzy subsets and OWA operators. *Revista*



<https://www.revistaespacios.com/a19v40n34/19403409.html>

- Torres, D. (2018). Siete pasos para hacer una selección de personal que le aporte valor a la organización. *Revista GEON*, 5(2), 4-7. <https://doi.org/10.22579/23463910.80>
- Trujillo, A., Tuesta, J. A., Viena, M. H., & Coronado, L. V. (2021). Endomarketing: Estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas. *Revista De Ciencias Sociales*, 27, 267-282. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.37007>
- Vásquez, F., Napán, A. y Miranda, N. (2022). Clima laboral y su relación con la rotación de personal en la empresa call center Teleatento del Perú, Lima 2021. *Revista científica de la UCSA*, 9(2), 29-42. <https://doi.org/10.1804/ucsa/2409-8752/2022.009.02.029>
- Ventura, E. y Delgado, S. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Ediciones Paraninfo. España
- Villasana, L., & Sánchez, A. (2022). Factores que inciden en la motivación y retención de trabajadores del conocimiento. *Revista San Gregorio*, 1 (49), 17-34. <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i49.2092>.
- Yunda, J. (2021). *Caracterización de los métodos de reclutamiento y selección que utilizan las empresas de la ciudad de Santiago de Cali en el área de recursos humanos para el año 2021*. Monografía de la Universidad del Valle.
- Zaballa, P., El Assafiri, Y., Medina, Y., Nogueira, D., & Medina, A. (junio de 2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Academio*, VIII (1), 29- 41. Obtenido de [http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2414-89382021000100029](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2414-89382021000100029)

## ANEXOS

### Anexo 1: Tabla de operacionalización de variables

**Tabla 11**

*Operacionalización de la variable selección de personal*

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Selección de personal	Para Chiavenato (2009) es el hecho de escoger a la persona adecuada para que desempeñe sus funciones en un determinado cargo y lo haga de manera eficiente aportando a la institución.	La selección de personal será medida en base a 3 dimensiones: Reclutamiento, proceso de selección, técnicas de selección	Reclutamiento  Proceso de selección  Técnicas de selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda interna</li> <li>- Búsqueda externa</li> <li>- Búsqueda mixta</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista corta</li> <li>- Entrevista extensa</li> <li>- Oferta condicional del empleo</li> <li>- Oferta definitiva del empleo</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista</li> <li>- Prueba de conocimientos</li> <li>- Pruebas psicométricas de aptitudes</li> <li>- Pruebas de personalidad</li> <li>- Técnicas de simulación</li> </ul>	Ordinal Tipo Likert

**Tabla 12***Operacionalización de la variable rotación de personal*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Rotación de personal	Para Chiavenato (2011) la rotación de personal es la cantidad de individuos que ingresan o salen de una institución por causas internas o externas	La rotación de personal será medida en base a 4 dimensiones: factores internos, externos y compensación	Factores internos	- Ascensos - Clima laboral - Línea de carrera	Ordinal Tipo Likert
			Factores externos	- Familia - Propuesta laboral	
			Compensación	- Remuneración - Incentivo económico - Beneficios sociales	

## Anexo 2: Instrumento de recolección de datos.

### Cuestionario de selección de personal

Estimado participante:

Esta es una investigación llevada a cabo dentro de la escuela de Administración del PFA de la Universidad César Vallejo; los datos recopilados son anónimos, serán tratados de forma confidencial y tienen la finalidad neamente académica. Por lo tanto, en forma voluntaria; SI ( ) NO ( ) doy mi consentimiento para participar en la investigación que tiene como título “Selección y rotación de personal de un call center, Lima, 2023”. Así mismo autorizo para que los resultados de la presente investigación se publiquen a través del repositorio institucional de la Universidad César Vallejo manteniendo mi anonimato.

Agradezco por anticipado su participación.

<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
5	4	3	2	1

<b>N°</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>						
1	Se entera de los procesos de selección dentro de la institución porque está apoyando cierta área					
2	Se recluta a las personas dentro de la institución para el puesto de trabajo					
3	Para reclutar el personal se publica en algunos diarios					
4	Se opta por reclutar de preferencia a los que trabajan dentro de la institución					
5	Se enteró de los puestos de trabajo por información externa a la institución					
6	La búsqueda de los candidatos se hace de forma interna y externa					
<b>PROCESO DE SELECCIÓN</b>						
7	Para hacer el proceso de selección se hace por diversos procedimientos					

8	Las entrevistas que se realizan para el proceso de selección son muy extensas					
9	Las preguntas que usan en las entrevistas son pertinentes					
10	Consideran algunas condiciones especiales para ser seleccionado para el puesto de trabajo					
11	Las ofertas que hacen con relación al puesto son las adecuadas					
12	Considera que los procesos que utilizaron para la selección están acorde a las necesidades del puesto					
<b>TÉCNICAS DE SELECCIÓN</b>						
13	Entre las técnicas de selección usan la entrevista					
14	Las pruebas de conocimiento son lo suficientemente entendibles					
15	Considera que las pruebas psicométricas midieron la capacidad para el puesto					
16	Considera usted que es necesario la prueba de personalidad					
17	Cuando se presenta a un trabajo participa en la prueba de simulación					
18	Considera usted que las diversas técnicas de selección usadas ayudan a escoger a la persona adecuada y para el puesto adecuado					

Fuente: Chuquilin (2019) adaptado por Chiguala Luis y Flores Fiorella (2023)

## Cuestionario de rotación de personal

Estimado participante:

Esta es una investigación llevada a cabo dentro de la escuela de Administración del PFA de la Universidad César Vallejo; los datos recopilados son anónimos, serán tratados de forma confidencial y tienen la finalidad neamente académica. Por lo tanto, en forma voluntaria; SI ( ) NO ( ) doy mi consentimiento para participar en la investigación que tiene como título “Selección y rotación de personal de un call center, Lima, 2023”. Así mismo autorizo para que los resultados de la presente investigación se publiquen a través del repositorio institucional de la Universidad César Vallejo manteniendo mi anonimato.

Agradezco por anticipado su participación.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
<b>FACTORES INTERNOS</b>						
1	Usted cree que la falta de ascensos es motivo de renuncia					
2	Considera que los ascensos son esenciales para el desarrollo profesional					
3	Considera usted que un mal clima laboral es una causa para renunciar a una institución					
4	Considera que si existe un buen clima laboral éste repercute en el trabajo					
5	Considera que el no existir una línea de carrera en la institución puede ser motivo de renuncia a la institución en la que labora					
6	Si la línea de carrera es austera puede motivar la renuncia del trabajador					
<b>FACTORES EXTERNOS</b>						
7	Por razones familiares las personas pueden renunciar a la institución					
8	Considera que al no existir equilibrio entre el trabajo y la					

	familia puede ser motivo de renuncia					
9	Si existe una mejor propuesta laboral usted renunciaría a la institución					
10	Considera usted que si la institución en la que trabaja no mejora la propuesta laboral puede motivarle a la renuncia					
<b>COMPENSACIÓN</b>						
11	Considera usted que la remuneración es una razón importante para renunciar					
12	Si la remuneración no está acorde a su labor puede ser una causa de renuncia					
13	Cree usted que los incentivos económicos (Bonos, premios, reconocimientos) son importantes para evitar la renuncia					
14	Considera que los incentivos económicos actuales no están acorde a su desempeño y puede generar la renuncia					
15	Si no cuenta con beneficios sociales renunciaría al trabajo					
16	Considera que los beneficios sociales actuales no están de acuerdo con el mercado y es motivo de renuncia					

Fuente: Carhuapoma (2021) adaptado por Chiguala Luis y Flores Fiorella (2023)

## **Anexo 3: Modelo de Consentimiento y/o asentimiento informado**

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO \***

RESOLUCIÓN DE VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN N°062-2023-VI-UCV

Título de la investigación: Selección y rotación del personal en un call center de Lima, 2023

Investigadores): Chiguala Cardoso, Luis Alberto y Flores Rojas, Fiorella Grady

#### **Propósito del estudio**

Le invitamos a participar en la investigación titulada “Selección y rotación del personal en un call center de Lima, 2023”, cuyo objetivo es determinar la relación que existe entre la selección y rotación del personal en una empresa de call center. Esta investigación es desarrollada por estudiantes de pregrado de la carrera profesional de Administración, de la Universidad César Vallejo del campus Lima Este, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad.

Describir el impacto del problema de la investigación.

Se encontrará información actualizada durante los últimos años sobre cómo influye la selección del personal sobre la rotación de esta en un call center, en particular en empresas que brindan servicios a clientes corporativos financieros en Miraflores, durante el año 2023.

#### **Procedimiento**

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente:

1. Se realizará una encuesta o entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: “Selección y rotación del personal en un call center de Lima, 2023”.
2. Esta encuesta o entrevista tendrá un tiempo aproximado de 15 minutos y se realizará en la modalidad virtual con ayuda de la plataforma Google Doc. Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

#### **Participación voluntaria (principio de autonomía):**

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participo no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

#### **Riesgo (principio de no maleficencia):**

Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

#### **Beneficios (principio de beneficencia):**

Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

#### **Confidencialidad (principio de justicia):**



Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

**Problemas o preguntas:**

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigadores **Chiguala Cardoso Luis Alberto** email [Ichigualac@ucvvirtual.edu](mailto:Ichigualac@ucvvirtual.edu) y **Flores Rojas Fiorella Grady** email [fgflores@ucvvirtual.edu.pe](mailto:fgflores@ucvvirtual.edu.pe) y Docente asesor **Barco Solari Esteban Augusto** email [ebarcos@ucvvirtual.edu.pe](mailto:ebarcos@ucvvirtual.edu.pe)

**Consentimiento**

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo mi participación en la investigación.

Nombre y apellidos:

Fecha y hora:

*[Para garantizar la veracidad del origen de la información: en el caso que el consentimiento sea presencial, el encuestado y el investigador debe proporcionar: Nombre y firma. En el caso que sea cuestionario virtual, se debe solicitar el correo desde el cual se envía las respuestas a través de un formulario Google].*

*\* Obligatorio a partir de los 18 años*

## Anexo 4: Matriz Evaluación por juicio de expertos

### Juicio del primer experto

**Variable del instrumento:** Selección de personal

- Primera dimensión: Reclutamiento de personal

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Búsqueda interna	1	4	4	3	
	2	4	4	3	
Búsqueda externa	3	4	4	4	
	4	4	4	4	
Búsqueda mixta	5	4	3	4	
	6	4	3	4	

- Segunda dimensión: Proceso de selección

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Entrevista corta	7	4	4	4	
Entrevista extensa	8	3	4	4	
	9	3	4	4	
Oferta condicional de empleo	10	4	4	4	
	11	4	4	4	
Oferta definitiva de empleo	12	3	4	4	

- Tercera dimensión: Técnicas de selección

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Entrevista	13	4	4	3	
Prueba de conocimientos	14	4	4	4	
Pruebas psicométricas de aptitudes	15	4	4	4	
Pruebas de personalidad	16	4	4	4	
Técnicas de simulación	17	4	4	4	
	18	4	4	4	

**Variable del instrumento:** Rotación de personal

- Primera dimensión: Factores internos

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Ascensos	1	3	4	4	
	2	3	4	4	
Clima laboral	3	4	4	4	
	4	4	4	4	
Línea de carrera	5	4	4	3	
	6	4	4	3	

- Segunda dimensión: Factores externos

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Familia	7	4	4	4	
	8	4	4	4	
Propuesta laboral	9	4	4	4	
	10	4	4	4	

- Tercera dimensión: Compensación

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Remuneración	11	4	4	4	
	12	4	4	4	
Incentivo económico	13	4	4	4	
	14	4	4	4	
Beneficios sociales	15	4	4	3	
	16	4	4	3	

  
 BETHY QUINTANA TENORIO  
 DOCTORA EN EDUCACIÓN

Dra. Bethy de Jesús Quintana Tenorio  
 DNI N° 07778139

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver : <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

### Juicio del segundo experto:

**Variable del instrumento:** Selección de personal

- Primera dimensión: Reclutamiento de personal

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Búsqueda interna	1	4	3	4	
	2	4	4	4	
Búsqueda externa	3	4	4	3	
	4	4	4	4	
Búsqueda mixta	5	4	4	4	
	6	4	4	4	

- Segunda dimensión: Proceso de selección

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Entrevista corta	7	4	4	4	
Entrevista extensa	8	4	3	4	
	9	3	4	4	
Oferta condicional de empleo	10	4	4	4	
	11	4	4	4	
Oferta definitiva de empleo	12	3	4	4	

- Tercera dimensión: Técnicas de selección

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Entrevista	13	4	4	4	
Prueba de conocimientos	14	4	4	4	
Pruebas psicométricas de aptitudes	15	4	4	4	
Pruebas de personalidad	16	4	4	4	
Técnicas de simulación	17	4	4	4	
	18	4	4	4	

**Variable del instrumento:** Rotación de personal

- Primera dimensión: Factores internos

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
-------------	------	----------	------------	------------	---------------

Ascensos	1	4	3	4	
	2	4	4	4	
Clima laboral	3	4	4	4	
	4	4	4	4	
Línea de carrera	5	4	4	4	
	6	3	4	4	

- Segunda dimensión: Factores externos

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Familia	7	4	4	4	
	8	4	4	4	
Propuesta laboral	9	4	4	4	
	10	4	4	4	

- Tercera dimensión: Compensación

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Remuneración	11	4	4	4	
	12	4	4	4	
Incentivo económico	13	4	4	4	
	14	4	4	4	
Beneficios sociales	15	4	4	3	
	16	3	4	4	



Dr. Danilo Hugo Carreño Ramírez  
C.I.D. 03584

Dr. Danilo Hugo Carreño Ramírez  
DNI N° 02867613

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver : <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

**Juicio del tercer experto:****Variable del instrumento:** Selección de personal

- Primera dimensión: Reclutamiento de personal

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Búsqueda interna	1	4	3	4	
	2	4	4	4	
Búsqueda externa	3	4	4	4	
	4	4	4	4	
Búsqueda mixta	5	4	4	3	
	6	4	4	3	

- Segunda dimensión: Proceso de selección

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Entrevista corta	7	3	4	4	
Entrevista extensa	8	4	4	4	
	9	4	4	4	
Oferta condicional de empleo	10	3	4	4	
	11	4	4	4	
Oferta definitiva de empleo	12	4	4	4	

- Tercera dimensión: Técnicas de selección

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Entrevista	13	4	4	4	
Prueba de conocimientos	14	4	4	4	
Pruebas psicométricas de aptitudes	15	4	4	4	
Pruebas de personalidad	16	3	4	4	
Técnicas de simulación	17	4	4	4	
	18	4	4	4	

**Variable del instrumento:** Rotación de personal

- Primera dimensión: Factores internos

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
-------------	------	----------	------------	------------	---------------

Ascensos	1	4	4	4	
	2	4	4	3	
Clima laboral	3	4	4	4	
	4	4	4	4	
Línea de carrera	5	4	4	4	
	6	4	4	4	

- Segunda dimensión: Factores externos

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Familia	7	4	4	3	
	8	4	4	4	
Propuesta laboral	9	4	4	4	
	10	4	4	4	

- Tercera dimensión: Compensación

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Remuneración	11	4	4	4	
	12	4	4	4	
Incentivo económico	13	4	4	4	
	14	4	4	4	
Beneficios sociales	15	4	4	4	
	16	4	4	4	



Dr. Esteban Augusto Barco Solari  
DNI N° 02867613

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
BARCO SOLARI, ESTEBAN AUGUSTO DNI 02867613	DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN Fecha de diploma: 19/07/21 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 04/01/2018 Fecha egreso: 17/01/2021	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. PERU

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver : <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

## Anexo 5: V de Aiken

### Instrumento que mide la variable selección de personal

Items	Juez 1			Juez 2			Juez 3			Promedio (X)	Calificación mínima (l)	Puntuación max-min (k)	V de Aiken por ítem
	Criterios			Criterios			Criterios						
	C	Co	Re	C	Co	Re	C	Co	Re				
1	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3.667	<b>3</b>	<b>1</b>	0.667
2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.889			0.889
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3.889			0.889
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.000			1.000
5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3.778			0.778
6	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3.778			0.778
7	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.889			0.889
8	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3.778			0.778
9	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3.778			0.778
10	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.889			0.889
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.000			1.000
12	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3.778			0.778
13	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.889			0.889
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.000			1.000
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.000			1.000
16	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.889			0.889
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.000			1.000
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.000			1.000

$$V = \frac{\bar{X} - l}{k} = 0.883$$

\*mientras el valor de V se acerque a 1 el instrumento resulta ser válido

V= Scoeficiente V de Aiken

X = promedio de las calificaciones de todos los jueces

l = calificación mínima

k = es la resta de la calificación máxima menos la calificación mínima



### Instrumento que evalúa la rotación del personal

Items	Juez 1			Juez 2			Juez 3			Promedio (X)	Calificación mínima (l)	Puntuación max-min (k)	V de Aiken por ítem
	Criterios			Criterios			Criterios						
	C	Co	Re	C	Co	Re	C	Co	Re				
1	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3.778	3	1	0.778
2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3.778			0.778
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.000			1.000
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.000			1.000
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.889			0.889
6	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3.778			0.778
7	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.889			0.889
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.000			1.000
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.000			1.000
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.000			1.000
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.000			1.000
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.000			1.000
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.000			1.000
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.000			1.000
15	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3.778			0.778
16	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3.778			0.778

$$V = \frac{\bar{X} - l}{k} = 0.917$$

\*mientras el valor de V se acerque a 1 el instrumento resulta ser válido

V= Scoeficiente V de Aiken

X = promedio de las calificaciones de todos los jueces

l = calificación mínima

k = es la resta de la calificación máxima menos la calificación mínima

## Anexo 7: Confiabilidad de los instrumentos

### Variable 1. Selección de personal

Encuestados	Selección de personal																	
	It 1	It 2	It 3	It 4	It 5	It 6	It 7	It 8	It 9	It 10	It 11	It 12	It 13	It 14	It 15	It 16	It 17	It 18
Encuestado 1	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2
Encuestado 2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	1	3	1	2	2	2	1	2
Encuestado 3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
Encuestado 4	3	3	3	3	3	5	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3
Encuestado 5	2	2	4	4	2	2	1	1	3	2	3	1	2	2	2	2	1	2
Encuestado 6	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	3	2	2	3	2	3	2
Encuestado 7	5	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3
Encuestado 8	5	2	2	2	2	3	1	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
Encuestado 9	5	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3	2
Encuestado 10	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	3	2	1	2	1	1	2	2
Encuestado 11	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3
Encuestado 12	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2
Encuestado 13	3	1	2	2	1	1	1	1	2	3	3	2	1	1	1	1	1	1
Encuestado 14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
Encuestado 15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Encuestado 16	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Encuestado 17	5	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2
Encuestado 18	5	3	2	2	2	3	3	2	2	3	1	1	2	3	2	2	1	2
Encuestado 19	5	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	4	1	3	2	2	3	2
Encuestado 20	2	1	1	1	2	2	1	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3
	1.95	0.69	0.63	0.63	0.4	0.93	0.8	0.53	0.59	0.53	0.71	0.74	0.46	0.43	0.79	0.45	0.5	0.39

$\sum_{i=1}^{18} It_i$
45
41
40
53
38
36
48
43
50
29
47
40
28
19
18
52
48
41
41
34
93.4475

Sumatoria de las varianzas de los items

$$\Sigma Si^2 : 12.1$$

La varianza de la suma de los items

$$S_T^2 : 93.4$$

Número de items

$$K: 16$$

Coefficiente de Alfa de Cronbach

$$\alpha : \mathbf{0.928}$$

## Variable 2. Rotación de personal

Encuestados	Rotación del personal															
	It 1	It 2	It 3	It 4	It 5	It 6	It 7	It 8	It 9	It 10	It 11	It 12	It 13	It 14	It 15	It 16
Encuestado 1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3
Encuestado 2	2	3	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	3	1	1	1
Encuestado 3	3	3	2	2	1	3	1	2	3	3	1	2	3	1	3	3
Encuestado 4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4
Encuestado 5	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	5
Encuestado 6	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	4
Encuestado 7	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Encuestado 8	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2
Encuestado 9	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3
Encuestado 10	4	2	4	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2
Encuestado 11	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
Encuestado 12	3	1	3	1	3	2	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3
Encuestado 13	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2
Encuestado 14	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3
Encuestado 15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Encuestado 16	2	1	1	1	3	3	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1
Encuestado 17	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
Encuestado 18	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	2	3	1
Encuestado 19	3	3	2	2	2	3	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2
Encuestado 20	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	2	3	3	2	1	2
	0.65	0.44	0.45	0.45	0.66	0.35	0.69	0.43	0.45	0.45	0.29	0.35	0.35	0.49	0.51	1.04

$\sum_{i=1}^{16} It_i$
<b>43</b>
<b>33</b>
<b>36</b>
<b>46</b>
<b>43</b>
<b>41</b>
<b>30</b>
<b>29</b>
<b>43</b>
<b>41</b>
<b>45</b>
<b>40</b>
<b>36</b>
<b>44</b>
<b>48</b>
<b>25</b>
<b>46</b>
<b>31</b>
<b>33</b>
<b>34</b>

42.2275

Sumatoria de las varianzas de los items

$\Sigma Si^2$  : 8.03

La varianza de la suma de los items

$S_T^2$  : 42.2

Número de items

**K**: 15

Coeficiente de Alfa de Cronbach

$\alpha$  : **0.868**