

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y SU IMPACTO EN
LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA MARKET LINE
PERÚ S.A.C.”**

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

AUTOR: JUAN LUIS CHACÓN RAMIREZ

Callao, Octubre 2017

Perú

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
GRADOS Y TÍTULOS

ACTA N° 001 DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN


Siendo las 12.20 horas del día martes 16 de mayo del dos mil diecisiete, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, se reunió el Jurado Examinador conformado por los siguientes docentes:

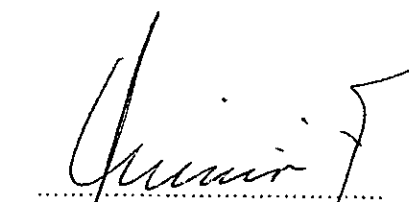
Mg. Julio Wilmer Tarazona Padilla	:	Presidente
Dr. Egard Alan Pintado Pasapera	:	Secretario
Mg. José Gonzalo Vigo Ambulodigue	:	Vocal

Con el fin de evaluar la sustentación de Tesis del Bach. en Ciencias Administrativas **JUAN LUIS CHACON RAMÍREZ**, titulada: "ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y SU IMPACTO EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA MARKET LINE PERÚ S.A.C". Con el quórum establecido según el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas vigente y luego de la exposición del sustentante, los Miembros del Jurado hicieron las respectivas preguntas, las mismas que fueron absueltas.

En consecuencia, este jurado acordó Aprobar con la escala de calificación cualitativa de Bueno y calificación cuantitativa de Catorce la tesis, para optar el **TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**, con lo que se dio por terminado el Acto, siendo las 13:30 horas del mismo día.

Bellavista, mayo 16 del 2017.


Mg. Julio Wilmer Tarazona Padilla
PRESIDENTE


Dr. Egard Alan Pintado Pasapera
SECRETARIO


Mg. José Gonzalo Vigo Ambulodigue
VOCAL

DEDICATORIA

A mi madre Alicia, por sus oraciones y preocupación permanente por mi proyecto de vida, e incansable luchadora para sacarme adelante profesionalmente; a mis hermanos Jaime Joel Alvarado Ramirez, Luis Enrique Chacón Rosemberg, Elizabeth Chacón Rosemberg, Meliza Chacón Rosemberg, Manuel Chacón Rosemberg; quienes siempre me apoyaron moralmente en mi vida.

A mi amor de mi vida Shirley Violeta Sánchez Veramendi, quien me apoyo y me dio muchos ánimos para culminar mi carrera; y a mi sobrinita Diana Isabella Alvarado Valera.

AGRADECIMIENTO

iv

Quiero agradecer a Dios por darme la fuerza espiritual en el desarrollo de esta investigación.

Hago un extensivo y más profundo agradecimiento a todas las personas del área administrativa de la empresa Market Line Perú S.A.C. que me brindaron su apoyo para poder llevar a cabo esta investigación entre ellos a Aldo Silva, Margie Perez, Massiel Quispe. Y También para los supervisores Juan Cruz y Christian Rojas quienes me orientaban, guiaban y motivaban para desarrollar mi tesis.

A mis amigos compañeros de trabajo y amigos en General, quienes en muchos casos no están presentes pero me hacen llegar su muestra de apoyo a través de diferentes medios.

Y un especial agradecimiento a mi asesor el profesor Walter Calleja y al profesor Julio Tarazona quienes estuvieron apoyándome y guiándome en este trabajo de investigación.

RESUMEN EJECUTIVO

v

La presente investigación realizada en la Empresa Market Line Perú SAC, perteneciente a la corporación Xerox Company, ubicada en el cercado de Lima; es un análisis sobre el proceso de evaluación de los postulantes y su posible relación con la rotación de personal durante el segundo semestre del 2015 y primer trimestre del 2016, en función a la información proporcionada por dicha empresa.

La población con la que se trabajó fueron 10 asesores telefónicos, 10 supervisores y 5 administrativos, contando con el apoyo de la documentación por parte de estos últimos y la participación activa de los dos primeros (asesores telefónicos y supervisores). En la recopilación de información, se utilizaron técnicas como la encuesta, y el análisis documental.

En cuanto a los resultados, se determinó que el proceso en si no tiene vacíos o falencias por la cual algunos postulantes que ingresan a laboral no pasan el periodo de prueba, causante de la constante rotación de personal, sino otros factores ya de índole extra laboral.

PALABRAS CLAVES: proceso, selección, rotación, incentivos, productividad.

ABSTRACT

vi

This research carried out in the Enterprise Market Line Peru SAC, belonging to the Company Xerox Corporation, which is located in the Cercado de Lima; It is an analysis of the process of evaluation of the applicants and their possible relationship with staff turnover during the second half of the year 2015 and first quarter of 2016, according to the information provided by the company.

The population that worked were 10 telephone advisors, 10 supervisors and 5 administrative, with the support of documentation by the latter and the active participation of the two first (telephone advisors and supervisors). In the collection of information, are used techniques as the survey, and the analysis documentary.

In terms of results, it was determined that the process itself has no gaps or shortcomings which some applicants who enter the labor do not pass the period of test, cause of the constant staff turnover, but other factors already extra labor in nature.

Keywords: process, selection, rotation, incentives, productivity.

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN EJECUTIVO.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE.....	vii
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE FIGURAS.....	xi
I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Identificación del problema	1
1.2. Formulación del problema	3
1.2.1. Problema general	3
1.2.2. Problemas específicos.....	3
1.3. Objetivos de la investigación.....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivo específico	4
1.4. Justificación	5
1.4.1. Justificación teórica	5
1.4.2. Justificación social.....	5
1.4.3. Justificación metodológica.....	5
1.4.4. Justificación económica.....	6
1.5. Limitaciones y facilidades	6
1.6. Importancia	6
II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes del estudio.....	7
2.1.1. Investigaciones nacionales.....	7
2.1.2. Investigaciones extranjeras	12
2.2. Marco Teórico.....	16
2.2.1. Administración de recursos humanos o gestión del talento humano.....	16
2.3. Selección de Personal	18
2.3.1. Fases del proceso de selección de personal	20
2.4. Rotación de personal.....	33
2.5. Historia de Market Line Perú SAC.....	34
2.6. Misión y Valores de Market Line Perú SAC	35
2.7. El Método Estándar.....	36
2.8. Definición de términos básico	37
III. VARIABLES E HIPOTESIS.....	39
3.1. Operacionalización de las variables.....	39
3.1.1. Variables de la investigación	39

3.1.2. Hipótesis	40
IV. METODOLOGÍA.....	42
4.1. Tipo de investigación.....	42
4.2. Diseño de la investigación	42
4.3. Método de Investigación.....	42
4.4. Población y muestra.....	43
4.4.1. Características.....	43
4.5. Delimitaciones	43
4.5.1. Delimitación Espacial	43
4.5.2. Delimitación Temporal	43
4.5.3. Delimitación Social.....	44
4.6. Ubicación espacio temporal de la población	44
4.6.1. Tamaño de la muestra	44
4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	44
4.8. Procedimiento de recolección de datos.....	45
4.9. Procesamiento de recolección de datos.....	45
V. RESULTADOS.....	46
5.1. Presentación, análisis e interpretación de los resultados	55
5.2. Resultados finales, pruebas de hipótesis.....	109
VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	114
6.1. Contratación de hipótesis con los resultados.....	114
6.1.1. Hipótesis General:.....	114
6.1.2. Hipótesis específicas.....	114
6.2. Contratación de resultados con otros estudios similares	116
6.2.1. Hipótesis General:.....	116
6.2.2. Hipótesis específicas.....	116
VII. CONCLUSIONES.....	119
VIII. RECOMENDACIONES.....	120
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122
X. ANEXOS	124
10.1 Matriz de consistencia.....	124
10.2 Otros anexos necesarios para respaldo de la investigación	127

LISTA DE TABLAS

ix

Tabla 1. Definiciones de recursos humanos y/ gestión del talento humano	17
Tabla 2. Definiciones de selección de personal	19
Tabla 3. Tipos de entrevistas	25
Tabla 4. Definición de rotación de personal	33
Tabla 5. Grado de Instrucción de supervisores	55
Tabla 6. Genero de los supervisores	57
Tabla 7. ¿Cree usted que las programaciones horarias satisfacen la necesidad de sus asesores?.	59
Tabla 8. ¿Considera Usted que se dan facilidades a los asesores en acondicionar su horario de trabajo a otras necesidades?	61
Tabla 9. ¿Siente que la baja productividad sea motivo de deserción en la empresa?.....	63
Tabla 10. ¿Nota que los indicadores que pone la empresa son una valla muy alta para los asesores?	65
Tabla 11. ¿Los constantes cambios en la empresa han constituido de alguna manera con la deserción laboral?	67
Tabla 12. ¿Considera Usted que los cambios en la integración de grupos de trabajo han ocasionado que los asesores no se sientan conformes?	69
Tabla 13. ¿Piensa que los constantes cambios económicos en Argentina hacen que los clientes se vuelvan críticos y eso cuando llaman a manifestar su malestar y encuentran a un asesor que no está preparado para este tipo de cliente ocasione en él un desánimo en el tr	71
Tabla 14. ¿Considera Usted que las mujeres de su grupo de trabajo tienen un mejor trato con los cliente?.....	73
Tabla 15. ¿Percibe que los hombres de su grupo de trabajo tienen un trato adecuado con los clientes?.....	75
Tabla 16. ¿Considera que la escala de incentivos es la adecuada para motivar al personal en mantenerse en la empresa?.....	77
Tabla 17. ¿Siente que los asesores consideran que las escalas de incentivos no son las adecuadas?	79
Tabla 18. ¿Siente que los asesores que pasan a línea por primera vez están preparados para asumir el reto diario de atender a diferentes clientes?	81
Tabla 19. De los asesores que pasan a línea después de la etapa de capacitación, ¿Todos pasan el periodo de prueba?.....	83
Tabla 20. Grado de instrucción Asesores	85
Tabla 21. Genero de los asesores	87
Tabla 22. ¿Cree Usted que los requisitos determinados en las bases del concurso son claras? ...	89
Tabla 23. ¿Percibe que el medio de difusión de la convocatoria vía internet es la más adecuada?	91
Tabla 24. ¿Considera que los asesores nuevos cuentan con experiencia para el puesto?.....	93
Tabla 25. ¿Cree usted que es necesario que para este trabajo se considere a un trabajador con experiencia en vez de uno sin experiencia?	95
Tabla 26. ¿Considera usted que en esta etapa los postulantes reflejan si están aptos para el puesto?	97
Tabla 27. ¿Considera que el área de selección cuenta con habilidades para detectar si el postulante está preparado para asumir el puesto?	99

Tabla 28. ¿Considera usted que las pruebas que se realizan a los postulantes son las adecuadas?	101
Tabla 29. ¿Considera usted que en muchas pruebas psicológicas que aplica el área de selección no son las adecuadas?	103
Tabla 30. ¿Percibe que esta etapa requiere mayor atención para detectar a los postulantes más adecuados?	105
Tabla 31. ¿Cree usted que el examen médico que debería hacerse durante el proceso de selección es un factor fundamental para determinar la aceptación del postulante al puesto que se convoca?	107

LISTA DE FIGURAS

xi

Figura 1. Modelo de la convocatoria.....	47
Figura 2. Continuación del modelo de la convocatoria	47
Figura 3. Datos porcentuales de los postulantes e ingresantes	49
Figura 4. Total de personal que ingreso y fue dado de baja en julio 2015	50
Figura 5. Total de personal que ingreso y fue dado de baja en agosto 2015	50
Figura 6. Total de personal que ingreso y fue dado de baja en octubre 2015.....	51
Figura 7. Total de personal que ingreso y fue dado de baja en noviembre 2015.....	51
Figura 8. Total de personal que ingreso y fue dado de baja en enero 2016.....	52
Figura 9. Total de personal que ingreso y fue dado de baja en febrero 2016	52
Figura 10. Total de personal que ingreso en febrero 2016 y fue cesado	53
Figura 11. Total de personal que ingreso en marzo 2016 y fue cesado	54
Figura 12. Grado de Instrucción de Supervisores.....	56
Figura 13. Genero de los supervisores	58
Figura 14. ¿Cree usted que las programaciones horarias satisfacen la necesidad de sus asesores?	60
Figura 15. ¿Considera Usted que se dan facilidades a los asesores en acondicionar su horario de trabajo a otras necesidades?	62
Figura 16. ¿Siente que la baja productividad sea motivo de deserción en la empresa?	64
Figura 17. ¿Nota que los indicadores que pone la empresa son una valla muy alta para los asesores?	66
Figura 18. ¿Los constantes cambios en la empresa han constituido de alguna manera con la deserción laboral?	68
Figura 19. ¿Considera Usted que los cambios en la integración de grupos de trabajo han ocasionado que los asesores no se sientan conformes	70
Figura 20. ¿Piensa que los constantes cambios económicos en Argentina hacen que los clientes se vuelvan críticos y eso cuando llaman a manifestar su malestar y encuentran a un asesor que no está preparado para este tipo de cliente ocasione en él un desánimo en el tr.....	72
Figura 21. ¿Considera Usted que las mujeres de su grupo de trabajo tienen un mejor trato con los cliente?.....	74
Figura 22. ¿Percibe que los hombres de su grupo de trabajo tienen un trato adecuado con los clientes?.....	76
Figura 23. ¿Considera que la escala de incentivos es la adecuada para motivar al personal en mantenerse en la empresa?.....	78
Figura 24. ¿Siente que los asesores consideran que las escalas de incentivos no son las adecuadas?	80
Figura 25. ¿Siente que los asesores que pasan a línea por primera vez están preparados para asumir el reto diario de atender a diferentes clientes?	82
Figura 26. De los asesores que pasan a línea después de la etapa de capacitación, ¿Todos pasan el periodo de prueba?	84
Figura 27. Grado de instrucción Asesores	86
Figura 28. Genero de los asesores.....	88
Figura 29. ¿Cree Usted que los requisitos determinados en las bases del concurso son claras? ..	90

Figura 30. ¿Percibe que el medio de difusión de la convocatoria vía internet es la más adecuada?	92
Figura 31. ¿Considera que los asesores nuevos cuentan con experiencia para el puesto?	94
Figura 32. ¿Cree usted que es necesario que para este trabajo se considere a un trabajador con experiencia en vez de uno sin experiencia?	96
Figura 33. ¿Considera usted que en esta etapa los postulantes reflejan si están aptos para el puesto?	98
Figura 34. ¿Considera que el área de selección cuenta con habilidades para detectar si el postulante está preparado para asumir el puesto?	100
Figura 35. ¿Considera usted que las pruebas que se realizan a los postulantes son las adecuadas?	102
Figura 36. ¿Considera usted que en muchas pruebas psicológicas que aplica el área de selección no son las adecuadas?	104
Figura 37. ¿Percibe que esta etapa requiere mayor atención para detectar a los postulantes más adecuados?	106

I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación del problema

El proceso de selección de personal es la etapa inicial en la que un postulante inicia un contacto directo con la empresa. Es ahí cuando en el momento del proceso se determina si los postulantes cumplen con los requerimientos que se pide para dicho puesto, entre ellos el aspecto documentario, académico y psicológico.

Market Line Perú, es una empresa que pertenece a la transnacional Xerox Company, con sede principal en Estados Unidos de Norte América; que abrió una sucursal en Perú para atender al cliente Claro Argentina, para cumplir la labor de Atención al Cliente vía telefónica (Teleoperadores), Ventas y Ayuda en configuraciones en línea (área técnica).¹

Constantemente la empresa Market Line Perú, realiza convocatorias con el fin de cumplir el requerimiento de personal para la atención telefónica; y como consecuencia de ello, es que hay también a la vez una rotación de personal, es decir bajas, lo cual genera constantes convocatorias en la búsqueda de suplir ese vacío.

¹ Se hace mención que en el momento del desarrollo de la presente investigación se estaba realizando la reducción del personal del área técnica debido a que esa área ya estaba por desaparecer.

Es por ello que dentro del tiempo que estoy laborando en la empresa he notado que en muchos casos el personal que ingresa realmente no está preparado para asumir tal función de atender telefónicamente a un cliente, debido a que en el día a día, se recibe muchas llamadas de diferentes tipos de clientes: tranquilos, mal humorados, preguntones, llamadas molestosas, exigentes, etc.

El giro del negocio en que nos encontramos, nos permite tener un contacto no físico con el cliente, sino telefónico, el cual te genera una especie de stress por así llamarlo, debido a que no se sabe qué tipo de cliente será la siguiente llamada y si uno está preparado para lidiar con ese tipo de cliente.

Entonces partiendo de la premisa que todo parte del proceso de selección de personal, empezaría preguntándome ¿Qué es lo que se está omitiendo al momento de realizar la selección de los candidatos para no darse cuenta de que si la persona seleccionada está preparada para cumplir tal función?

Empiezo por esa pregunta debido a que el personal que ingresa en algunos casos tiene un paso breve en la empresa, su tiempo de permanencia es muy corto; y eso a la larga genera un problema a la empresa debido a que tiene que reemplazar con otra persona ese vacío, y nuevamente volvemos a la premisa de que todo parte del proceso de selección de personal.

1.2. Formulación del problema

Desde el punto de vista empresarial el proceso de selección es la parte fundamental en que la empresa tiene un contacto directo con los posibles candidatos para ocupar una plaza laboral. En este sentido en dicho proceso se debe seleccionar al postulante que cumpla con todos los requerimientos que el puesto lo solicita. Sin embargo se ha detectado que muchos postulantes cuando pasan toda la etapa de capacitación y estando ya gestionando no pasan el periodo de prueba, y esto genera un nuevo proceso de selección para cubrir dicha vacante.

1.2.1. Problema general

¿En qué medida el proceso de selección influye en la rotación de personal de la empresa Market Line Perú?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿El método estándar de selección de personal es el adecuado para determinar si el candidato cumple con el perfil para el puesto?
- b) ¿Existen otros métodos de selección de personal que se adecuan a los requerimientos del proceso de selección del personal de la empresa Market Line Perú?

- c) ¿Qué otros factores como el clima laboral, el tipo de mando, horarios, remuneraciones, etc; determinan que haya constantes bajas de personal?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la influencia del proceso de selección en la rotación de personal de la empresa Market Line Perú.

1.3.2. Objetivo específico

- a) Confirmar si el método estándar es el adecuado para determinar si el candidato cumple con el perfil para el puesto.
- b) Determinar la existencia de otros métodos de selección de personal que se adecuan a los requerimientos del proceso de selección de la empresa Market Line Perú.
- c) Determinar la existencia de otros factores que determinan que haya constantes bajas de personal.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

La investigación pretende aportar evidencia empíricas a favor del autor Chiavenato, Idalberto “Gestión del Talento Humano” (2002); quien sustenta que la selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización.

1.4.2. Justificación social

Socialmente se identificará la relación entre el proceso de selección y la rotación de personal de la empresa Market Line Perú, con la finalidad de mejorar dicho proceso de selección y disminuir la rotación de personal.

1.4.3. Justificación metodológica

En el desarrollo de la presente investigación haremos uso de los métodos e instrumentos técnicos como las entrevistas, encuestas y análisis documental que darán validez científica a la presente investigación.

1.4.4. Justificación económica

Económicamente la empresa Market Line Perú se verá beneficiada debido a que los recursos necesarios para cubrir las bajas de personal puedan ser utilizados para otros fines en la empresa.

1.5. Limitaciones y facilidades

Las limitaciones que probablemente se presentaron en el desarrollo de la presente investigación, estará relacionadas entre otros, a la disponibilidad que nos brinda la empresa Market Line Perú con los documentos de gestión. Que si bien es cierto se obtuvo cierta información para el análisis se presentó una negativa para poder desarrollar las encuestas a personal de la empresa.

1.6. Importancia

La importancia que tiene esta investigación es que ayudara a determinar los criterios que se deberán realizar para poder hacer un buen proceso de selección para evitar que muchos postulantes abandonen el trabajo en un corto tiempo, es decir que no pasen el periodo de prueba.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

Los diferentes centros superiores de nivel universitario, tanto nacionales como extranjeras; se han encontrado investigaciones con relación al tema de estudio, lo cual considero que servirá de ayuda a la presente investigación en medida que será muy amplia y ayudara a tener un panorama muy claro del tema a investigar.

2.1.1. Investigaciones nacionales

- a) Bravo V, Juan (2003) en la tesis titulada “Los métodos de selección efectiva del personal y su aplicación efectiva en la empresa”; el autor define el planteamiento del problema partiendo desde el seleccionador; ya que dicha persona debe tener las cualidades necesarias para captar el carácter y las aptitudes de los postulantes, puesto que dichos errores conducen a un gesto innecesario para la empresa.

Tuvo como objetivo principal: “revisar los métodos de selección efectiva, mediante el estudio de las nuevas concepciones y avances logrando en el diagnostico las técnicas y procedimientos que se utilizan para obtener una confiabilidad en el proceso”.

La investigación se aplicó como mínimo a 31 grandes empresas de la localidad, buscando conocer los diferentes métodos que se vienen aplicando en la selección efectiva de personal.

Como conclusión el autor indica lo siguiente:

- Que el resultado de la investigación le ha permitido determinar que los métodos de selección de personal que más se viene utilizando a nivel de las empresas son conocidas como el método tradicional y el método moderno actual... de los cuales el método de mayor aplicabilidad es el método moderno.
- Al haber realizado la investigación, le ha permitido al autor hacer una ligera revisión al conjunto de recursos organizacionales de una empresa, dentro de los cuales se encuentra uno de los principales recursos; el recurso humano.

b) Castellanos de la Torre Ugarte, Franco Ángel (2013), en la tesis titulada: “Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de una empresa de construcción e ingeniería”, el autor plantea el problema a los tiempos estándares asignados por nivel de contribución del trabajador a la empresa y el tiempo de respuesta de los procesos, el autor ha observado los porcentajes de ingresos fuera del tiempo establecido.

Tuvo como objetivo mejoras en el proceso, concluyendo en los beneficios encontrados al utilizar las diferentes herramientas en la investigación y recomendaciones a seguir para el desarrollo a futuro del proceso.

El autor llega a las siguientes conclusiones:

- En primer lugar, el proceso de reclutamiento y selección, siendo parte de un área de soporte como se estructura en los procesos centrales de la empresa, tiene un gran impacto en el desarrollo de la empresa.
- Las herramientas de análisis aplicadas al proceso, Ishikawa y Pareto, permiten dar un análisis y resultados concluyentes de la situación actual del proceso, que dan la oportunidad de tomar acciones y mejoras en el proceso. Estas nos permiten observar de una manera objetiva las causas del problema del proceso, siendo el soporte en el análisis de causas y de decisiones en donde se encuentra el problema raíz.
- Al desarrollar las implementaciones de mejora del proceso bajo un marco de calidad y de mejora continua en un círculo PHVA, se estaría integrando en el proceso la capacidad de evaluar el proceso y establecer continuas mejoras para mantener la satisfacción del cliente y cumplir con los objetivos del proceso.

c) Quispe Millones, Sandra Giovana (2014) en su tesis “Rotación de Personal: Predicción con Modelo de Regresión Logística Multinivel”, el autor plantea la

problemática desde que la persona se retira de la organización y esta conduce a la necesidad de seleccionar un nuevo trabajador para reemplazarlo, quien no siempre cuenta con las habilidades y capacitación necesarias para cubrir las expectativas del puesto vacante.

El objetivo de la investigación es identificar las características de los trabajadores que se retiran de la empresa antes del término de periodo de prueba, de modo que se puede mejorar el proceso de selección, implementar programas de retención y comprobar la diferencia de perfiles de trabajadores que cesan durante el periodo de prueba, de acuerdo al área donde trabajaron.

La autora llega a las siguientes conclusiones:

- Los resultados obtenidos por el método de regresión logístico multinivel son similares al del método de regresión logística multinivel, sin embargo es importante considerar la agrupación por áreas ya que explican un porcentaje alto de la variabilidad (28.4%), de la decisión de renunciar antes de culminar el periodo de prueba.
- El perfil de la persona que renuncia durante el periodo de prueba son jóvenes entre 18 y 30 años; que viven lejos del centro de trabajo e ingresan a laborar a áreas operativas donde no hay beneficios adicionales. La evaluación del desempeño del jefe no influye en la decisión de renunciar al igual que el sexo del trabajador.

- Los resultados muestran que hay un efecto de las áreas sobre la decisión de retirarse antes de culminar el periodo de prueba. Si bien los resultados son similares al ignorar esta agrupación, es recomendable utilizar un modelo multinivel por la variabilidad de las variables consideradas en el tiempo.
 - Se sugiere a las áreas de recursos humanos, como el área encargada de la elaboración de perfiles, alinear los actuales a la realidad de la población, realizando este tipo de análisis con mayor frecuencia. Al área de selección, realizar filtros durante la etapa de reclutamiento en base a los resultados obtenidos y el perfil mejorado con la finalidad de reducir costos.
- d)** Perez Aguinada, Franklin Iván (2013) en su tesis “Propuesta para Reducir la Rotación de Personal en la Distribuidora de Productos Coca Cola de la Ciudad de Chiclayo”, inicia desde la problemática del problema de la estabilidad laboral es decir según lo que el autor determino en la entrevista realizada al dueño de la empresa, es que existen desorden en la rutina de trabajo diario que se realiza, trayendo como consecuencia la excesiva rotación de personal.

El autor determina como objetivo: elaborar una propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola en la ciudad de Chiclayo.

Y concluye que: la rotación de personal que presenta la distribuidora, se debe a múltiples factores tales como el descontento en horarios de trabajo, mala remuneración, insatisfacción labora; todos estos factores perjudican en la fluctuación de personal, en la cual se obtiene un elevado índice de rotación.

Los elementos comúnmente inciden en la salida y/o renuncian del personal de la distribuidora son, un salario bajo, en la cual esto provoca que los empleados estén desmotivados, otro elemento por el cual inciden es renunciar a la empresa para buscar un trabajo mejor como consecuencia buscan mejorar su calidad de vida. Por lo que los trabajadores piensan irse a trabajar en otro lugar.

2.1.2. Investigaciones extranjeras

- a) Ruano Peña, José Tomas (2013), Chile; en su tesis: “Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección en una Empresa de Telecomunicaciones”, inicia su problemática en el proceso de reclutamiento y selección debido al excesivo tiempo en su ejecución y sus consecuencias, ya que en algunos casos la demora de los procesos pueden ser de 3 meses o de 6 meses; provocando con ello malestar y diversas críticas a dicho proceso.

El autor tuvo como objetivo principal “Definir y rediseñar el proceso de reclutamiento y selección, con el fin de disminuir los tiempos de ejecución y permitir el seguimiento, evaluación y mejoramiento continuo del proceso”.

Dicho autor concluye que la parte metodológica permitió relacionar el proceso de reclutamiento y selección con las variables organizacionales que tienen un alto impacto en su desempeño. Como resultado, se tuvo un análisis global del problema, y se diseñó una estrategia para gestionar la organización que facilitó la realización del proyecto.

- b) Cojulún Cifuentes, María de los Ángeles (2011), Guatemala; en su tesis titulada “Competencias Laborales como Base para la Selección de Personal, Estudio realizado en la empresa Piolindo de Retalhuleu”; inicia la problemática de la investigación en las tendencias actuales del mercado laboral que imponen nuevas exigencias a la economía nacional e internacional y la obligan a buscar alternativas para que las personas desarrollen los conocimientos y habilidades que requieren. De ahí la importancia de contar con los empleados competentes dentro de un mercado de trabajo donde los intereses, culturas y visiones son variadas, en el caso de la empresa PIO LINDO lo cual se debe a los frecuentes cambios sobre requerimiento y necesidades del mercado laboral. Asimismo, el mercado laboral requiere de trabajadores multifuncionales, que sean capaces de cambiar sus propios paradigmas, positivas a enfrentar los cambios.

La autora tiene como objetivo “Determinar la importancia de las competencias laborales como base para la selección de personal”.

La investigadora concluyo que las diferencias que existen en el proceso de selección tradicional y el proceso de selección por competencias laborales son el compromiso, planificación y productividad; además que otra diferencia es que en el proceso tradicional se basa en los requerimientos que la empresa necesita del candidato; mientras que el proceso por competencias laborales permite un acercamiento más profundo al candidato y a los aportes que el mismo pueda dar a la organización a través de las competencias que posee.

- c) Rojas, Rossiell (2012), Guyana; en su tesis titulada “Análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal del Departamento de Recursos Humanos del Concesionario Toyota Toyo-America C.A.”; inicia la problemática en que las organizaciones tienen la necesidad de integrar trabajadores que sean capaces de hacerlas prósperas, surge así el propósito de captar aquellos individuos que presenten determinadas características que les permita ejecutar con menos esfuerzo y una mayor eficiencia los diversos trabajos presentes en la organización. Sin embargo es necesario revisar las funciones de reclutamiento y selección de personal, debido a la repercusión que tiene la adecuada aplicación de estos procesos en el futuro desempeño del recurso humano.

El autor tiene como objetivo o propósito revisar y analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal, incluyendo dentro de esta la evaluación del desempeño del personal seleccionado.

El investigador concluye que el departamento no posee un manual de procedimientos para el proceso de reclutamiento y selección de personal y por lo tanto el proceso no se realiza de forma organizada.

- d) Espinoza Leon, Guiselle (2012), Costa Rica; en su tesis titulada “Guía Práctica para el Reclutamiento, Selección y Retención de Personal en la Especialidad Administración Profesional de Proyectos”; inicia su investigación diciendo que “Siendo que el reclutar, seleccionar y retener personal resulta un tema de suma importancia en la especialidad de Administración Profesional de Proyectos me ha dado a la tarea de investigar el tema para determinar algunos aspectos clave de estos procesos que tiene que ver con construcción de equipos, con el fin de contribuir a que este proceso sea más eficiente y sostenible.

El objetivo de dicha investigación es analizar la situación actual respecto del proceso de reclutamiento, selección y retención de personal en la administración de proyectos, en la organización para identificar oportunidades de

mejora y elaborar una guía práctica para el reclutamiento, la selección y la retención de personal.

Desde la línea de la base de la gestión de los recursos humanos del proyecto, enfocado en adquirir, desarrollar y gestionar el equipo de proyecto, y con la convicción de que las personas son la clave para el éxito del proyecto, es que el autor ha diseñado esta guía práctica, con base en la investigación y la experiencia laboral, y con una fuerte preocupación porque podamos construir equipos sostenibles para los proyectos en medio de una economía mundial frágil y cambiante.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Administración de recursos humanos o gestión del talento humano

Diferentes autores tienen diferentes definiciones de lo que es Recursos Humanos; el cual detallaremos estas definiciones para poder tener un concepto claro acerca de lo que es la Administración de Recursos Humanos para una empresa. Cabe mencionar que el concepto de Recursos Humanos ya está siendo cambiado por Gestión del Talento Humano.

Tabla 1. Definiciones de recursos humanos y/ gestión del talento humano

Autores	Definición de Recursos humanos o gestión del talento humano
Chiavenato (2002)	<p>“La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación” (p.9).</p>
Ibáñez (2007)	<p>“La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo humano, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y</p>

	del país en general” (p.47).
Bejarano (2002)	“El potencial humano se convierte en el recurso más importante de la empresa para el desarrollo de las funciones porque interviene como una fuerza activa en el logro de los objetivos establecidos, sean éstos, generales o específicos” (p.28).
Dias (1998)	“Se llama Administración de Personal, a la parte de las Ciencias Administrativas encargada de planear, proponer, organizar, dirigir, coordinar y controlar las políticas, programas y procedimientos orientados a obtener, desarrollar y retener, la cantidad y calidad de Recursos Humanos que una empresa requiere” (p.15).

2.3. Selección de Personal

El proceso de selección de Personal es definido por diferentes autores de la siguiente manera:

Tabla 2. Definiciones de selección de personal

Autores	Definición de Selección de Personal
Chiavenato (2002)	“La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización” (p.111).
B. Werther Jr. & Davis (2003)	“Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados” (p.180)
Ibáñez (2011)	“La selección de personal se define como el proceso técnico-científico para encontrar a la persona que reúna los requisitos, conocimientos, las habilidades, experiencias y demás cualidades para cubrir el puesto determinado” (p.39).
	“La selección es la actividad de

Alles (2006)	clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización” (p.103).
--------------	--

2.3.1. Fases del proceso de selección de personal

Una vez terminada la fase de convocatoria y se tiene un grupo determinado de postulantes se procede ya al inicio de esta etapa de selección, para ello se realizan varias etapas de las cuales son de carácter eliminatorio. A continuación detallaremos cada etapa del proceso para poder entender cómo se realizan una selección de personal, según lo que indican diferentes autores:

1. Recepción pre eliminar de solicitudes:

La solicitud de personal da comienzo al proceso de selección que traerá un nuevo empleado a ocupar un cargo vacante (...) Con la información del cargo vacante, el proceso de selección establece su base de referencia. A partir de esta información, el proceso de selección puede convertirla a su lenguaje de trabajo, lo cual significa que la información sobre el cargo y el perfil de su ocupante se transforman en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica

(también denominada profesiograma), debe contener los atributos psicológicos y físicos necesarios para desempeñar el cargo considerado. (Chiavenato, 2002, p.117)

2. Prueba de idoneidad:

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consiste en exámenes psicológicos; otras son de ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. (Werther & Davis, 2003, p.186). Como por ejemplo:

Pruebas Psicológicas:

- Inventario multifásico de la personalidad (Minnesota).- Mide la personalidad y el temperamento (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial).
- Inventario psicológico (California).- Mide la personalidad y el temperamento (ejecutivos, gerentes, supervisores).
- Guía Guilford-Zimmerman del temperamento.- Mide la personalidad y el temperamento (personal de ventas).
- Evaluación crítica del raciocinio Watson-Glaser.- Mide la habilidad lógica y de raciocinio (ejecutivo, gerente, supervisores).

- Prueba Owens de creatividad.- Mide la creatividad y la habilidad de juicio (ingenieros).
- Indicadores Myers-Briggs.- Mide los componentes de la personalidad.

Prueba de Conocimiento:

- Cuestionario de estilo de supervisor.- Mide el conocimiento de las prácticas de supervisor (gerentes, supervisores).
- Cuestionario de opiniones de liderazgo.- Mide el conocimiento de técnicas de liderazgo (gerentes y supervisores).
- Prueba general de aptitud.- Mide la habilidad verbal, espacial y numérica (solicitantes no calificados).

Prueba de Desempeño

- Prueba Stromberg de destreza.- Mide la coordinación física (dependientes de almacenes).
- Prueba revisada de expresión documental (Minnesota).- Mide la visualización espacial (diseñadores).
- Prueba para oficinistas (Minnesota).- Mide la habilidad para trabajar con nombres y números (oficinistas).
- Prueba de simulación del trabajo.- Mide la respuesta a demandas que simulan el ambiente de trabajo (gerentes, profesionales).

Pruebas de Respuesta Gráfica

- Polígrafos (detector de mentiras).- Mide las respuestas fisiológicas a las preguntas (policía, vendedores al detalle).

Examen de Aptitud

- Examen de honestidad individual.- Mide las actitudes individuales respecto a la conducta deshonestas, el hurto y temas relacionados (vendedores al detalle, cajeros, etc.).
- Cuestionario de opiniones laborales.- Mide las actitudes respecto al trabajo y los valores personales (puestos de nivel inicial, trabajadores de bajos ingresos).

Exámenes Médicos²

- Consumo de drogas.- Determina la presencia de sustancias ilegales o que afecten la conducta (atletas, empleados de confianza, operadores de equipo delicados, etc.).
- Determinación de antecedentes genéticos.- Identifica la predisposición genética a contraer una determinada enfermedad.
- Examen médico de exposición a sustancias peligrosas.- analiza el nivel de exposición del trabajador a sustancias nocivas para la salud, como niveles

² Los exámenes médicos no son practicados durante el proceso de selección en la empresa Market Line SAC, son más bien realizados posteriormente.

altos de humo, químicos peligrosos, etc. (mineros, trabajadores de operaciones industriales, investigadores de ciencias aplicadas).

3. Entrevista de selección:

La entrevista de selección es la técnica de selección más utilizada. La entrevista tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección (...) entrevistas de desvinculación en el momento de la salida de empleados desvinculados o despedidos de la empresa.

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado, está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y, por el otro, el entrevistado o candidato. El entrevistado es una caja negra que debe abrirse y a la cual se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y, con base en éstas, establecer las posibles reacciones de causa efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones. A pesar del fuerte componente subjetivo e impreciso, la entrevista personal es la que influye en la decisión final respecto de los candidatos. Probablemente, es el método más utilizado en la selección de personal. (Chiavenato, 2002, p.119).

Diversos tipos de entrevistas:

Tabla 3. Tipos de entrevistas

Tipo de entrevista	Concepto
Entrevista no estructurada	<p>Permite al entrevistador formular preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas conforme la entrevista progresa. Desafortunadamente este sistema carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada porque cada solicitante debe responder a diferentes preguntas. Lo que es aún más grave: en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencias del solicitante.</p>
Entrevista estructurada	<p>Se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se elaboran antes de que la entrevista se inicie y todo solicitante debe</p>

	<p>responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por esta razón, en este sistema la impresión tanto del entrevistado como del entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.</p>
Entrevistas Mixtas	<p>En la práctica los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La no estructurada añade interés al proceso y posibilita un conocimiento inicial de las características específicas del</p>

	solicitante.
Entrevista conductuales	También llamadas de solución de problemas, se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que el solicitante las resuelva. Con frecuencia se trata de situaciones interpersonales hipotéticas que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría. Se evalúa tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica de entrevistas se centra en un campo de interés muy limitado. Revela en primer lugar la habilidad del solicitante para resolver el tipo de problema presentado. El grado de validez se incrementa si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.
Entrevista de tensión	Cuando el puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión puede desearse saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento.

	<p>La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poca amistosa. Debido al hecho de que por lo general las situaciones de extrema presión sólo son una parte de las labores que comprende la mayoría de los puestos. Es aconsejable emplear esta técnica junto con otras estructuras de entrevista. Es muy probable que quienes no son contratados se creen una imagen negativa de la organización. La confiabilidad y la validez de esta técnica son difíciles de demostrar, porque la presión real que se experimentará en el puesto puede ser muy diferente a la de la entrevista.</p>
--	--

Fuente: (Werther & Davis, 2003, p.192-194).

4. Verificación de datos y referencias:

Los especialistas en personal, recurren a la verificación de datos y referencias. Son muchos los profesionales de la administración de recursos humanos que muestran gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general suministran amigos y familiares del solicitante. Como es obvio, la objetividad de estos informes resulta muy discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser del todo objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentran y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales está muy extendida en toda Latinoamérica. (Werther & Davis, 2003, p.200).

5. Examen médico:

Aquí el postulante es sometido a una serie de pruebas y evaluaciones por personal médico especializado. Tiene por finalidad determinar las aptitudes psicofísicas.

El examen médico es muy importante dentro del proceso de selección, ya que se evalúa al postulante físicamente y si es apto para desempeñar las funciones que el puesto requiera.

Básicamente hay dos tipos de examen médico: examen médico de admisión y examen médico periódico. (Ibáñez, 2011, p.163).

6. Entrevista con el supervisor:

En casi todas las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Así mismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

Cuando el supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, la función del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que obtuvieron alta puntuación.

Hay casos que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal; por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa. (Werther & Davis, 2003, p.202).

7. Descripción realista del puesto:

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a la futura posición, el resultado es negativo prácticamente en todos los casos. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán, de ser posibles, en el lugar de trabajo.

Los trabajos de varios investigadores demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las

realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar sólo aspectos positivos. (Werther & Davis, 2003, p.203).

8. Decisión de contratar:

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.

El grupo de personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y del él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso sino se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etc.; son el inicio de su expediente laboral, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines. (Werther & Davis, 2003, p.204).

2.4. Rotación de personal

Entre los principales conceptos de rotación de personal tenemos los siguientes; pero hay que acotar que existen dos conceptos de rotación, uno es Rotación interna es decir cuando un trabajador es promovido a otra área, y el segundo es acerca de la deserción o salida de la empresa, dicho esto el término que se utilizara es el segundo sobre la salida del trabajador de la institución.

Tabla 4. Definición de rotación de personal

Autores	Definición de Rotación de Personal
Chiavenato (2002)	“La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo” (p.74).
Ibáñez (2011)	“Se da cuando la empresa tiene la necesidad de rotar a su personal con personal externo” (p.218).
Bonache & Cabrera (2006)	“La rotación voluntaria es el grado en que la gente abandona, por propia iniciativa, la organización” (p.290).

2.5. Historia de Market Line Perú SAC

Para empezar a hablar de Market Line Perú SAC primero debemos mencionar a la empresa matriz; Xerox Corporation es el proveedor más grande del mundo de fotocopiadoras de tóner (tinta seca) y sus accesorios. Su sede principal está situada en Stamford, Connecticut, aunque la mayor parte de la compañía está situada cerca de Rochester, Nueva York, donde fue fundada. Se identifica tanto con su producto que el término "xerox" se usa muchas veces para referirse a fotocopiadoras aunque sean de otras marcas, y en inglés se utiliza como verbo con el significado de "hacer fotocopias".

Llamada originalmente Haloid y comenzando como manufacturera de papel y equipo fotográficos, la compañía se hizo conocida en 1959 con la introducción de la primera fotocopiadora de una pieza usando el método de xerografía, la Xerox 914. Precisamente el nombre "Xerox", determinado por su inventor Chester Carlson, diferenciaba en el mercado su tecnología de copiado en "seco" (χερός, en griego). Por entonces el copiado "mojado" era el mayormente utilizado en la industria.

La compañía se expandió sustancialmente durante los años 60, convirtiendo en millonarios a algunos inversionistas que habían sostenido dolorosamente la empresa durante la lenta fase de investigación y desarrollo del producto. En muchos sentidos, este período fue similar a los primeros años de Microsoft.

A consecuencia de su expansión por el mundo Xerox Corporation vio la necesidad de poder abrir un abanico de opciones para poder amoldarse a las necesidades de sus clientes y posibles clientes y ayudarles a alcanzar sus objetivos. Es por ello que abren un sector de servicios inalámbricos.

Dentro de sus principales clientes se encuentran las compañías de teléfonos celulares, y ¿por qué a ese sector?, debido a su alta facilidad para que los usuarios cambien de operador. Es por eso que Xerox Corporation funda en latino américa la empresa Market Line, y en el caso de Perú, se crea Market Line Perú SAC.

Market Line Perú inicia actividades el 24 de julio del 2007, cuya sede se encuentra en el Centro Histórico de Lima. Y desde ahí atiende a su principal cliente, que es Claro Argentina que es la marca con la cual opera en ese país la compañía de telefonía móvil AMX Argentina S.A.

2.6. Misión y Valores de Market Line Perú SAC

Misión:

Creemos que mejorar el flujo de trabajo resulta fundamental para ayudar a mejorar el éxito de nuestros clientes y hacer del mundo un lugar mejor. Al proveer a nuestros clientes servicios de procesos comerciales, equipos de impresión, software y

soluciones, podemos brindar una mayor productividad, eficiencia, capacidad de trabajo y personalización.

Valores:

- Nuestros valores fundamentales nunca cambian.
- Alcanzamos el éxito a través de clientes satisfechos.
- Brindamos calidad y excelencia en todo lo que hacemos.
- Requerimos un rendimiento sobre activos superior.
- Usamos la tecnología para desarrollar liderazgo en el mercado.
- Valoramos a nuestros empleados.
- Nos comportamos responsablemente como un ciudadano corporativo.

2.7. El Método Estándar

Este término considero que son los distintos procedimientos y evaluaciones que comúnmente se realizan en las empresas del rubro de Call Center; y están conformadas por:

- ✓ Llenar la hoja de solicitud,
- ✓ Prueba psicológica (Dibujo de la persona bajo la lluvia), test proyectivo.
- ✓ Prueba psicotécnicas (Prueba de Wartegg, Prueba de Cleaver)
- ✓ Pruebas de digitación.

2.8. Definición de términos básico

- Administración de recursos humanos: Estudio de la manera en que la organización obtiene, desarrolla, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral efectiva.
- Despido: Acción disciplinaria final, que separa al empleado de la compañía por causa grave.
- Entrevista de selección: Paso del proceso de selección durante el cual el solicitante y un representante del departamento de personal intercambian información de esencial importancia para ambos.
- Entrevistas estructuradas: Entrevistas que se utilizan una lista de verificación preparada con anterioridad. Las preguntas de la lista se formulan a todos los solicitantes, para permitir comparaciones objetivas.
- Pruebas de selección: Exámenes orientados a evaluar la posible idoneidad de un solicitante para cubrir el puesto específico.
- Reclutamiento: Proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneo.
- Recursos humanos: El grupo de personas que se encuentra dispuesto, capaz y deseoso de trabajar para contribuir a los objetivos de la empresa.

- Referencias laborales: Fuente de información constituida por el empleador o empleadores anteriores, que proporcionan una evaluación sobre el desempeño anterior del trabajador en perspectiva.
- Selección de personal: Los pasos específicos que se toman para decidir qué solicitantes deben ser contratados.
- Tasa de rotación: Las pérdidas de los empleados que sufre la organización, expresada en términos porcentuales respecto al total de los recursos humanos.
- Tasa de selección: La razón o relación que existe entre el número de solicitantes contratados y el número total de solicitantes.

III. VARIABLES E HIPOTESIS

3.1. Operacionalización de las variables

3.1.1. Variables de la investigación

a. Variables independientes

X₁: Proceso de Selección

Indicadores:

X_{1.1}. Bases del concurso

X_{1.2}. Hoja de vida

X_{1.3}. Entrevista

X_{1.4}. Prueba de conocimiento

X_{1.5}. Prueba Psicotécnica

X_{1.6}. Examen Medico

b. Variables dependientes

Y₁: Rotación de Personal

Indicadores:

Y_{1.1}. Programación de horarios

Y_{1.2}. Baja Productividad

Y_{1.3}. Reorganización Administrativa

c. Variables intervinientes

Z₁: Otros factores

Indicadores:

Z_{1.1}. Entorno Económico

Z_{1.2}. Genero

Z_{1.3}. Escala de incentivos

3.1.2. Hipótesis

a. Hipótesis general

H₁: “El proceso de selección de personal influye directamente en la rotación de personal de la empresa Market Line Perú”

b. Hipótesis específicas

H₁: “El método de selección estándar es el adecuado para determinar si el candidato cumple las condiciones para el puesto”

H₂: “Existen otros métodos de selección de personal que se adecuan a los requerimientos del proceso de selección del personal de la empresa Market Line Perú”

H₃: “Existen otros factores que determinan la constante rotación de personal de la empresa Market Line Perú”

IV. METODOLOGÍA

4.1. Tipo de investigación

Descriptiva - Aplicativa debido a que se detallara los hechos como observados, explicativa porque busca establecer la relación causa efecto acerca del proceso de selección de personal con la rotación de personal; y por ultimo correlacional ya que busca la relación entre las variables de la presente investigación.

4.2. Diseño de la investigación

No experimental transeccional, porque se comprobara la hipótesis en un periodo de tiempo determinado.

4.3. Método de Investigación

Enfoque cualitativo, método deductivo; porque el análisis de las variables parte desde punto de vista general hacia lo particular.

4.4. Población y muestra

La población es de 200 trabajadores de la empresa Market Line Perú SAC³.

4.4.1. Características

Es una población mixta, de un nivel socio económico variado, muchos de los trabajadores que están como asesores son en su mayoría estudiantes universitarios o de institutos de educación superior, como también hay asesores que aún no estudian ninguna carrera. Los supervisores en muchos de los casos tienen estudios superiores concluidos e inconcluidos.

4.5. Delimitaciones

4.5.1. Delimitación Espacial

La empresa Market Line Perú está ubicada en Jirón Miroquesada N° 221 (quinto piso) en la ciudad de Lima.

4.5.2. Delimitación Temporal

El desarrollo de la presente investigación se llevó a cabo en un periodo de tiempo de cuatro meses, de Abril del 2016 a Julio del 2016.

³ La cantidad de trabajadores son del área de atención al cliente, debido a que el área técnica estaba en reducción de personal, no se consideró dicha área.

4.5.3. Delimitación Social

La presente investigación beneficiará a los dueños de la empresa, trabajadores y usuarios en general.

4.6. Ubicación espacio temporal de la población

4.6.1. Tamaño de la muestra

De acuerdo al Muestreo no probabilístico – Muestreo, la muestra es el 10% de trabajadores equivalente a 20⁴ empleados de la empresa; es decir 10 supervisores y 10 asesores.

4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

1. Encuesta: La técnica que se utilizara la entrevista a personal administrativo y encuesta dirigida a los supervisores y a los trabajadores de la empresa Market Line Perú.
2. Análisis documental: Documentos entregados por el área de selección, capacitación y work forcé, que son áreas administrativas de la empresa Market Line Perú SAC⁵.
3. Instrumentos: Los instrumentos que se utilizara serán la guía para el desarrollo del cuestionario.

⁴ Se consideraron al total de supervisores y solo 10 asesores escogidos al azar.

⁵ Los documentos otorgados son archivos de excell en la que están detallado en números, la cantidad de postulante e ingresantes a la etapa de prueba e incluye también la cantidad de personal antiguo que renuncio en dicho periodo.

4.8. Procedimiento de recolección de datos

Se solicitó información a las áreas de selección, capacitación y work forcé, así como se desarrolló encuestas para los supervisores y personal de apoyo en capacitación, y entrevistas a personal administrativo.

4.9. Procesamiento de recolección de datos

Se realizó un análisis descriptivo de acuerdo a los informes de las encuestas y en cada caso se analizó las variables dependientes e independientes de dicha investigación.

Haciendo un aporte cualitativo, se analizó y se presentó la peculiaridad de cada variable en cada caso. Y a su vez las entrevistas ayudan a tener un panorama más amplio de lo que se ha investigado.

V. RESULTADOS

El proceso de selección en la empresa Market Line Perú SAC (Xerox) inicia con la convocatoria de requerimiento de personal⁶ principalmente vía la página web www.bumeran.com; en muy pocas oportunidades las convocatorias se realizan vía algún diario de circulación nacional como es el Diario “El Comercio” y otras veces las convocatorias son realizadas mediante ferias laborales organizadas por el Ministerio de Trabajo.

Dichas convocatorias realizadas vía la página web son como las que a continuación muestro un print obtenido de la misma página de bumeran.com

⁶ Otras veces los mismos asesores recomienda a una amistad o familiar postular.

Figura 1. Modelo de la convocatoria

ASESORES ATCI - SOLO TRABAJA 7 HORAS - FULL TARDE !!

XEROX

Publicado: 05 de abril de 2016
 Área: Call Center
 Tipo de puesto: Full-time
 Salario: No especificado
 Lugar de trabajo: Lima, Lima, Lima

Postularme **Postulación destacada**

Xerox, empresa con más de 140,000 colaboradores a nivel mundial, operando en 180 países. Se encuentra en la búsqueda de personas como tú!

Funciones:

- Atención de llamadas de los clientes de Claro Argentina
- Atención de reclamos, solicitudes, consultas de recibos, promociones, servicios, y demás atenciones relacionadas con la telefonía móvil (no ventas, no Cross-sell)
- Transferencia de llamadas dependiente de la consulta del cliente
- Brindar solución inmediata según el requerimiento del cliente
- Cumplir con las indicaciones de gestión proporcionadas por su jefe inmediato superior (asistencia y puntualidad)

Requisitos:

- Tener más de 18 años.
- Experiencia en atención al cliente, ventas, encuestas, cobranzas telefónicas - Call Center, Desable.
- Mantenimiento y nivel mínimo de 40 Office e Internet
- Excelente nivel de comunicación.
- Estados físicos y/o universitarios trancos e en curso. Desable.
- Disponibilidad para laborar de lunes a domingo con un día de descanso rotativo mensual. **JANCO HORARIO de 1PM - 10PM (SOLO 7 HORAS TRABAJADAS - 1 DE DESCANSO ROTATIVO)**

Beneficios:

- Ingreso a planilla desde el 1er día de trabajo con **TODOS LOS BENEFICIOS DE LEY.**

(Fuente www.bumeran.com, abril 2016)

Figura 2. Continuación del modelo de la convocatoria

Postularme **Postulación destacada**

Xerox, empresa con más de 140,000 colaboradores a nivel mundial, operando en 180 países. Se encuentra en la búsqueda de personas como tú!

Funciones:

- Atención de llamadas de los clientes de Claro Argentina
- Atención de reclamos, solicitudes, consultas de recibos, promociones, servicios, y demás atenciones relacionadas con la telefonía móvil (no ventas, no Cross-sell)
- Transferencia de llamadas dependiente de la consulta del cliente
- Brindar solución inmediata según el requerimiento del cliente
- Cumplir con las indicaciones de gestión proporcionadas por su jefe inmediato superior (asistencia y puntualidad)

Requisitos:

- Tener más de 18 años.
- Experiencia en atención al cliente, ventas, encuestas, cobranzas telefónicas - Call Center, Desable.
- Mantenimiento y nivel mínimo de 40 Office e Internet
- Excelente nivel de comunicación.
- Estados físicos y/o universitarios trancos e en curso. Desable.
- Disponibilidad para laborar de lunes a domingo con un día de descanso rotativo mensual. **JANCO HORARIO de 1PM - 10PM (SOLO 7 HORAS TRABAJADAS - 1 DE DESCANSO ROTATIVO)**

Beneficios:

- Ingreso a planilla desde el 1er día de trabajo con **TODOS LOS BENEFICIOS DE LEY.**
- Capacitación **REINTEGRADA**
- Servicio **SALUD - BONOS DE RECONOCIMIENTO/DESEMPEÑO**

Se ofrece la oportunidad de desarrollar una real línea de carrera.
 Los candidatos interesados deben enviar su curriculum vitae al siguiente correo: atccom.peru@peru.com, también puedes escribirnos al whatsapp 846137489 contactando en el asunto: **ATCI FULL TARDE** Programa por Sandra Perez.
 También puedes ingresar a nuestro fan page: <https://www.facebook.com/ClaritaPeru/> o seguir nuestro twitter: @SociedadPeru

Avvisos relacionados

- WA Atención al cliente TURNO MAÑANA y gana hasta 1100 con bonos y planilla directa MDY Contact Center
- Teleoperador Cross-sell (Atención al Cliente-Ventas) TURNO MAÑANA/MADRUGADA Mini Full 7hr GRUPO EULEN
- Teleoperadores de Ventas Claro Perú - 6 horas de trabajo. Grupo Especializado de Asistencia del Perú SAC
- Teleoperadores de Ventas Claro Perú - 6 horas de trabajo. Grupo Especializado de Asistencia del Perú SAC
- TRABAJA SOLO 6 HORAS! VENTAS CALL CENTER - RENOVACION DE EQUIPOS CLARO PERU Grupo Especializado de Asistencia del Perú SAC

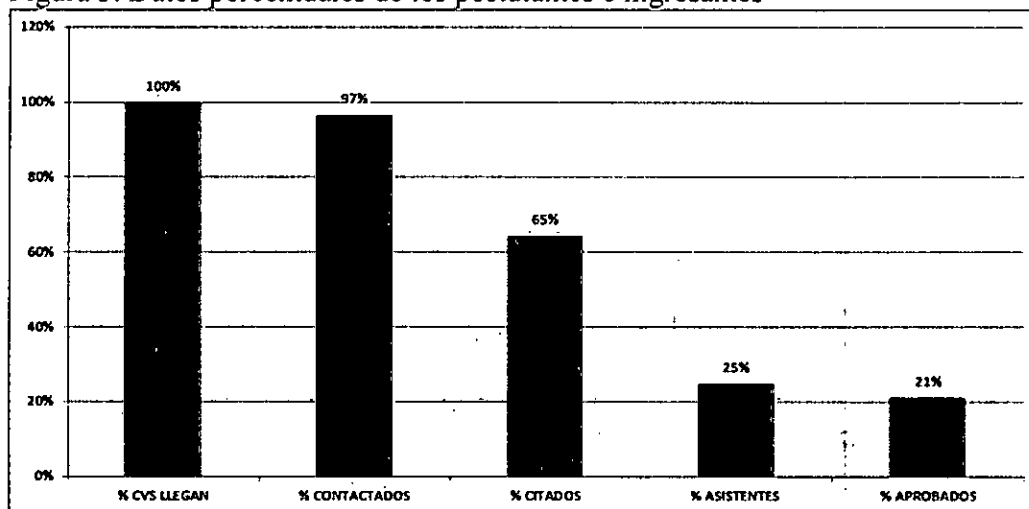
(Fuente www.bumeran.com abril 2016)

Una vez realizada la convocatoria los postulantes mandan su cv al correo electrónico indicado en la convocatoria así como algunos se acercan a las instalaciones para ser entrevistados. O si por ahí alguno está suscrito a esta página web simplemente le hace click en donde dice postularme y dicha solicitud es llegada a la empresa para que esta se ponga en contacto con el postulante.

El mismo día que el postulante se presenta a la entrevista pasa las diferentes pruebas psicológicas, psicotécnicas y de conocimientos para en ese mismo día ser considerado apto para el puesto. Entre que es recibido, entrevistado y puesto a prueba con los diferentes exámenes, y por ende les dan los resultados, esto puede demorar entre 2 a 3 horas.

Según la información recibida por el área de selección me hizo llegar el resumen del primer trimestre de este año 2016 con referente al proceso de selección en lo cual vemos de manera porcentual cual es el porcentaje de los que ingresan del total de postulantes.

Figura 3. Datos porcentuales de los postulantes e ingresantes



(Fuente: Área de Selección de la empresa Market Line Perú SAC del primer trimestre 2016)

Del total de postulante que según lo mostrado son los aprobados de ahí comienza la etapa de capacitación. Es ahí en esta etapa por la mayor cantidad de deserciones se presentan. A continuación mostrare según la información brindada por el área de capacitación un detalle mes por mes de como se ha venido dando esta deserción tomando en cuenta que para el proceso de investigación de esta Tesis, se tomó solo del periodo de enero a marzo del año 2016, pero como referencia hare mención de lo sucedido en el último semestre del 2015.

Por ejemplo, en el cuadro que presentamos a continuación se puede demostrar que en el mes de julio hubo una gran cantidad de convocatorias por la cual hubo varios grupos de capacitación que iniciaron en dicho mes y que como muestra el cuadro también se detalla

la cantidad de ingresantes y también la cantidad de bajas durante este periodo haciendo un total de 169 ingresantes y 33 bajas.

Figura 4. Total de personal que ingreso y fue dado de baja en julio 2015

B	E	F	I	J	O	Q	S	T	U	V	X	Z	AB
CAMPAÑA	Fecha inicio	FECHA DE ENVIO LISTA	reclutados	Q Inicial	Aprobados V ¹⁴	BAJAS EN V ¹⁴	OIT1	OIT2	BAJA EN OIT	A línea	FIRMA DE CONTRATO	Inicio Plataforma	BAJA TOTAL
611	08/07/2015	07/07/2015	25	22	9				5	4	10/08/2015	24/08/2015	5
611	09/07/2015	08/07/2015	31	22	10	3			4	6	10/08/2015	24/08/2015	4
611	10/07/2015	10/07/2015	27	27	19				6	13	10/08/2015	24/08/2015	6
611	10/07/2015	10/07/2015	26	21	9	1			3	6	10/08/2015	24/08/2015	3
611	16/07/2015	15/07/2015	30	26	9	7			3	6	10/08/2015	24/08/2015	3
611	23/07/2015	22/07/2015	31	25	8	3			1	7	24/08/2015	05/09/2015	1
611	23/07/2015	23/07/2015	35	26	21	0			11	10	24/08/2015	05/09/2015	11

Fuente: Área de Capacitación-Market Line Perú SAC

Durante el mes de agosto se presentó algo distinto, la cantidad de postulantes bajo es por eso que solo se realizaron 2 grupos haciendo un total de ingresantes en ese mes de 62 y un total de bajas de 6. En el cuadro siguiente se puede mostrar dicha información.

Figura 5. Total de personal que ingreso y fue dado de baja en agosto 2015

B	E	F	I	J	O	Q	S	T	U	V	X	Z	AB
CAMPAÑA	Fecha inicio	FECHA DE ENVIO LISTA	reclutados	Q Inicial	Aprobados V ¹⁴	BAJAS EN V ¹⁴	OIT1	OIT2	BAJA EN OIT	A línea	FIRMA DE CONTRATO	Inicio Plataforma	BAJA TOTAL
611	04/08/2015	03/08/2015	33	29	11	2			4	7	31/08/2015	14/09/2015	4
611	24/08/2015	24/08/2015	34	33	11	3			2	9	31/08/2015	14/09/2015	2

Fuente: Área de Capacitación-Market Line Perú SAC

El mes de setiembre de dicho año 2015 tambien hubo pocas convocatorias es por ello que en el siguiente cuadro se detalla que un total de 51 personas ingresaron y de ellos 7 se retiraron durante el proceso.

Figura 6. Total de personal que ingreso y fue dado de baja en octubre 2015

B	E	F	T	J	O	Q	S	T	U	V	X	Z	AB
CAMPAÑA	Fecha inicio	FECHA DE ENVIO LISTA	reclutados	Q inicio	Aprobados VHP	BAJAS EN VHP	OIT1	OIT2	BAJA EN OIT	Alinea	FORMA DE CONTRATO	Inicio Plataforma	BAJA TOTAL
611	07/09/2015	04/09/2015	34	28	8	1			3	5	05/10/2015	15/10/2015	3
611	25/09/2015	25/09/2015	33	22	13	1			4	9	26/10/2015	09/11/2015	4

Fuente: Área de Capacitación-Market Line Perú SAC

En octubre fue el mes más bajo en cuanto a ingreso de personal nuevo a la empresa, como se detalla en el cuadro siguiente solo hubo un total de 29 ingresante y no hubo deserción durante dicho periodo de capacitación.

Figura 7. Total de personal que ingreso y fue dado de baja en noviembre 2015

B	E	F	T	J	O	Q	S	T	U	V	X	Z	AB
CAMPAÑA	Fecha inicio	FECHA DE ENVIO LISTA	reclutados	Q inicio	Aprobados VHP	BAJAS EN VHP	OIT1	OIT2	BAJA EN OIT	Alinea	FORMA DE CONTRATO	Inicio Plataforma	BAJA TOTAL
611	15/10/2015	14/10/2015	35	28	8	0				8	16/11/2015	30/11/2015	0

Fuente: Área de Capacitación-Market Line Perú SAC

Si bien es cierto dicho en el cuadro anterior que el mes de octubre del 2015 fue el mes que hubo poco ingreso de personal nuevo, cabe resaltar que durante los meses de noviembre y diciembre no hubo ingreso de nuevo personal es por eso que no hay cuadro detallado durante esos meses.

Pero si podemos mencionar que nuevamente hubo convocatorias en el mes de enero. Así como se detalla en el siguiente cuadro, hubo un total de 59 ingresos y 21 bajas en lo que vendría hacer ya en el periodo de dicha investigación.

Figura 8. Total de personal que ingreso y fue dado de baja en enero 2016

B	E	F	I	J	O	Q	S	T	U	V	X	Z	AS
CAMPAÑA	Fecha inicio	FECHA DE ENVIO LISTA	reclutados	Qtrici	Aprobados V	BAJAS EN V	OIT	OIT	BAJA EN OIT	A linea	FIRMA DE CONTRATO	Inicio Plataforma	BAJA TOTAL
611	18/01/2016	18/01/2016	33	31	14	0			2	12	09/02/2016	22/02/2016	2
611	18/01/2016	18/01/2016	34	28	19	2	18		1	17	09/02/2016	22/02/2016	19

Fuente: Área de Capacitación-Market Line Perú SAC

En el mes de febrero, como se detalla en el cuadro siguiente, se incremento el numero de nuevos ingresante pero a su vez el numero de bajas se incremento haciendo un total de 115 ingresante y un total de bajas que suman 72.

Figura 9. Total de personal que ingreso y fue dado de baja en febrero 2016

B	E	F	I	J	O	Q	S	T	U	V	X	Z	AS
CAMPAÑA	Fecha inicio	FECHA DE ENVIO LISTA	reclutados	Qtrici	Aprobados V	BAJAS EN V	OIT	OIT	BAJA EN OIT	A linea	FIRMA DE CONTRATO	Inicio Plataforma	BAJA TOTAL
611	12/02/2016	12/02/2016	34	27	8	2	8	4	1	7	09/03/2016	21/03/2016	13
611	12/02/2016	12/02/2016	28	26	9	0	9	4	2	7	09/03/2016	21/03/2016	15
611	19/02/2016	19/02/2016	33	30	19	0	8	11	2	17	21/03/2016	28/03/2016	21
611	19/02/2016	19/02/2016	35	32	19	0	11	8	4	15	21/03/2016	28/03/2016	23

Fuente: Área de Capacitación-Market Line Perú SAC

Durante el mes de febrero fui designado para apoyar dicha area, por lo mismo que conosco el producto, me propusieron brinda apoyo a los chicos nuevos durante su periodo

de capacitación. Es por ello que ahí nació la idea de esta investigación debido a la gran cantidad de bajas que se presentan aquí. Y fue mi preocupación porque fui testigo de algunos casos particulares que en mi opinión no estaban preparados para afrontar tal stress de trabajo.

Ahora de acuerdo a los cuadros anteriores, sobre todo de los correspondientes a los meses de enero y febrero, que es la información que me fue proporcionada, los que al final se quedaron y pasaron a línea, ingresaron a un periodo de prueba, como se detalla a continuación mediante dos cuadros detallo el total de bajas producidos durante este periodo de prueba.

Figura 10. Total de personal que ingreso en febrero 2016 y fue cesado

ESPECIALIDAD	SITE	ESTADO	INGRESO	INGRESO GENERAL	FECHA DE CESE	AÑO INGRE	MES INGRE	AÑO CESE	MES CESE
Generales	SITE_5	CESADO	18/01/2016	22/02/2016	29/02/2016	2016	2	2016	2
Generales	SITE_1	CESADO	18/01/2016	22/02/2016	29/02/2016	2016	2	2016	2
Generales	SITE_1	CESADO	18/01/2016	22/02/2016	29/02/2016	2016	2	2016	2
Generales	SITE_6	CESADO	18/01/2016	22/02/2016	29/02/2016	2016	2	2016	2
Generales	SITE_1	CESADO	18/01/2016	22/02/2016	04/03/2016	2016	2	2016	3
Generales	SITE_3	CESADO	18/01/2016	22/02/2016	07/03/2016	2016	2	2016	3
Generales	SITE_1	CESADO	04/02/2016	13/02/2016	14/03/2016	2016	2	2016	3
Generales	SITE_1	CESADO	18/01/2016	22/02/2016	14/03/2016	2016	2	2016	3
Generales	SITE_8	CESADO	18/01/2016	22/02/2016	14/03/2016	2016	2	2016	3
Generales	SITE_1	CESADO	18/01/2016	29/02/2016	14/03/2016	2016	2	2016	3
Generales	SITE_1	CESADO	18/01/2016	22/02/2016	15/03/2016	2016	2	2016	3
Generales	SITE_1	CESADO	18/01/2016	29/02/2016	16/03/2016	2016	2	2016	3
Generales	SITE_1	CESADO	18/01/2016	22/02/2016	21/03/2016	2016	2	2016	3
Generales	SITE_1	CESADO	18/01/2016	22/02/2016	31/03/2016	2016	2	2016	3
Generales	SITE_1	CESADO	18/01/2016	22/02/2016	31/03/2016	2016	2	2016	3
Generales	SITE_4	CESADO	18/01/2016	22/02/2016	04/04/2016	2016	2	2016	4
Generales	SITE_1	CESADO	18/01/2016	22/02/2016	21/04/2016	2016	2	2016	4
Generales	SITE_1	CESADO	18/01/2016	22/02/2016	22/04/2016	2016	2	2016	4
Generales	SITE_1	CESADO	18/01/2016	29/02/2016	22/04/2016	2016	2	2016	4

Fuente: Área de Work Force-Market Line Perú SAC

Figura 11. Total de personal que ingreso en marzo 2016 y fue cesado

ESPECIALIDAD	SITE	ESTADO	INGRESO	INGRESO GENERAL	FECHA DE CESE	AÑO INGRESO	MES INGRESO	AÑO CESE	MES CESE
Generales	SITE_1	CESADO	08/02/2016	07/03/2016	09/03/2016	2016	3	2016	3
Generales	SITE_1	CESADO	12/02/2016	21/03/2016	23/03/2016	2016	3	2016	3
Generales	SITE_1	CESADO	12/02/2016	21/03/2016	28/03/2016	2016	3	2016	3
Generales	SITE_1	CESADO	12/02/2016	21/03/2016	29/03/2016	2016	3	2016	3
Generales	SITE_1	CESADO	19/02/2016	28/03/2016	05/04/2016	2016	3	2016	4
Generales	SITE_1	CESADO	19/02/2016	28/03/2016	08/04/2016	2016	3	2016	4
Generales	SITE_1	CESADO	19/02/2016	28/03/2016	11/04/2016	2016	3	2016	4
Generales	SITE_1	CESADO	19/02/2016	28/03/2016	11/04/2016	2016	3	2016	4
Generales	SITE_1	CESADO	19/02/2016	28/03/2016	21/04/2016	2016	3	2016	4
Generales	SITE_1	CESADO	19/02/2016	28/03/2016	26/04/2016	2016	3	2016	4
Generales	SITE_1	CESADO	12/02/2016	21/03/2016	27/04/2016	2016	3	2016	4

Fuente: Área de Work Force-Market Line Perú SAC

5.1. Presentación, análisis e interpretación de los resultados

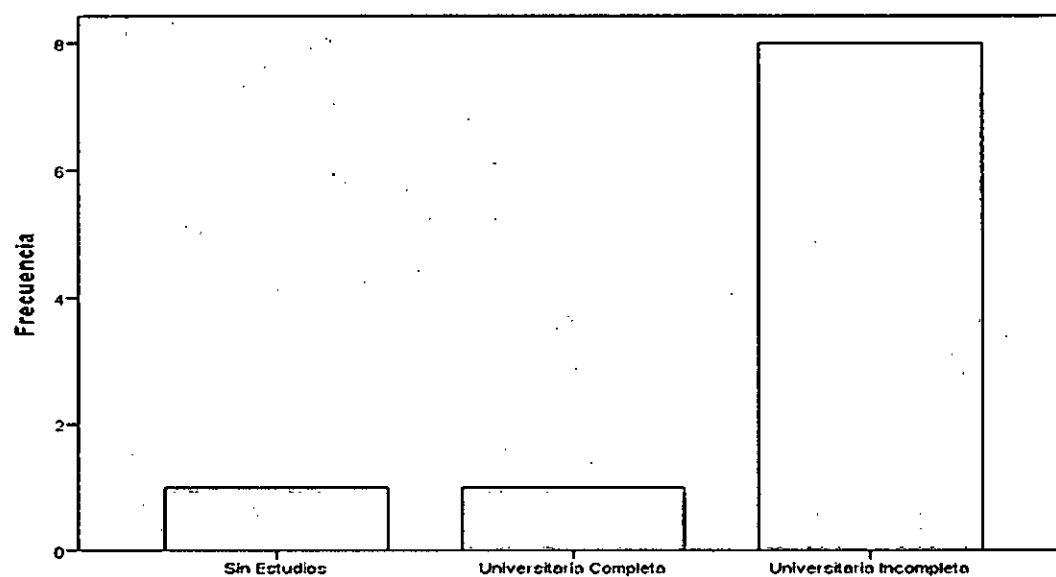
Encuesta a los Supervisores:

Tabla 5. Grado de Instrucción de supervisores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sin Estudios	1	10,0	10,0	10,0
	Universitaria Completa	1	10,0	10,0	20,0
	Universitaria Incompleta	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Análisis: De los supervisores encuestados, solo uno no cuenta con estudios superiores, en el caso de los demás si tienen estudios superiores; y de los que tienen estudios solo uno ya egreso.

Figura 12. Grado de Instrucción de Supervisores



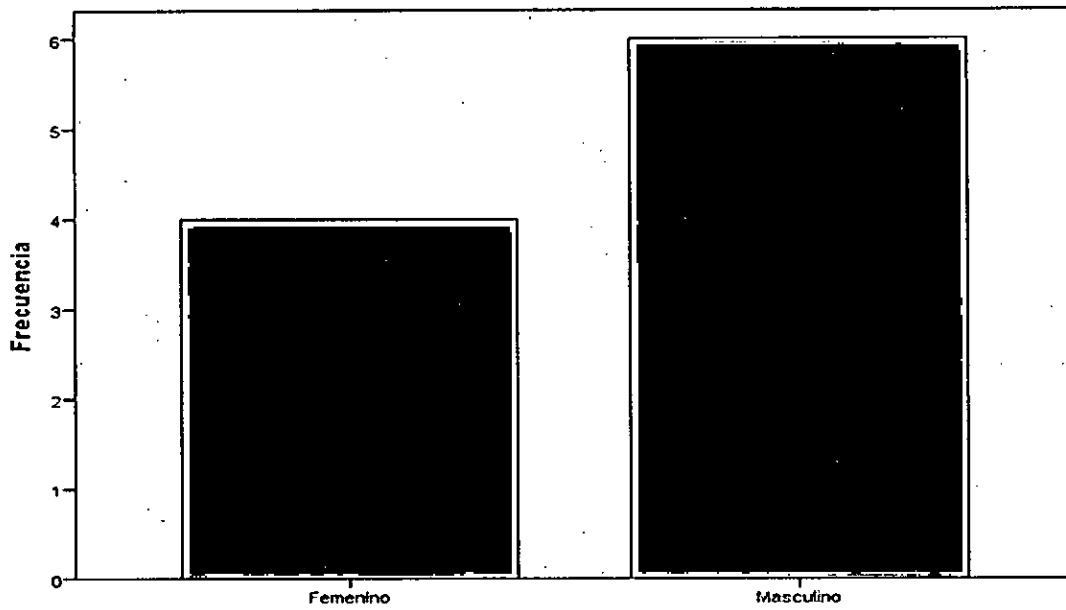
Interpretación: Esto nos indica que dentro de la empresa toman mucho en importancia tener profesionales en puestos de confianza, lo cual nos indica que la empresa se preocupa por mantener un status de especialistas en su empresa, pero viendo detenidamente cada carrera no todos son afines a la gestión administrativa.

Tabla 6. Genero de los supervisores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Femenino	4	40,0	40,0	40,0
Masculino	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Análisis: El 40% de los supervisores son mujeres, los otros 60% son varones.

Figura 13. Genero de los supervisores



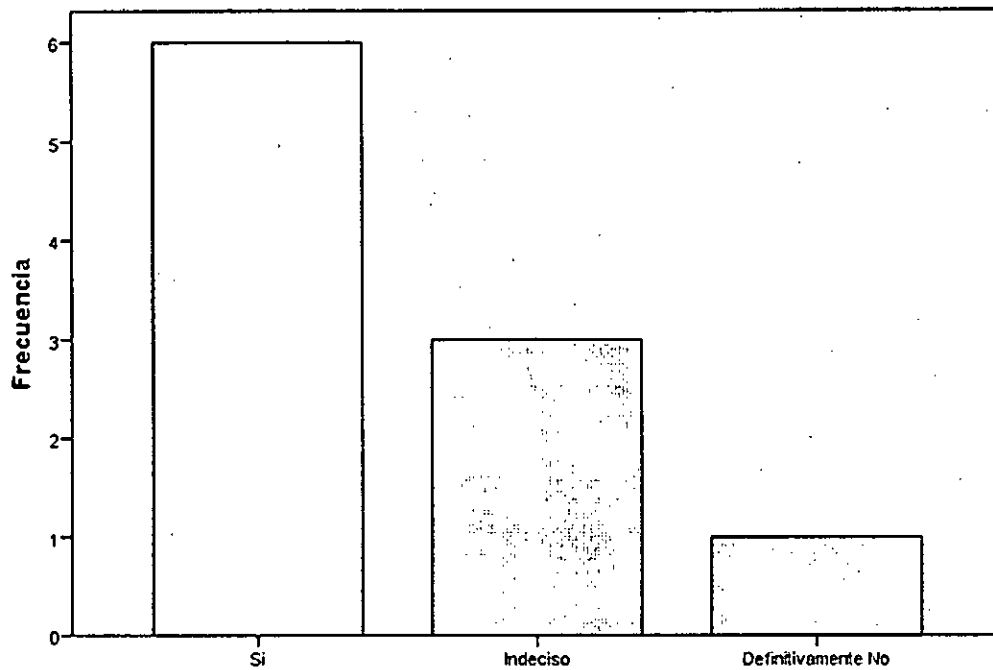
Interpretación: Esto cuadro nos hace ver hay participación femenina en la empresa en cargos que son de confianza.

Pregunta 1.a.*Tabla 7. ¿Cree usted que las programaciones horarias satisfacen la necesidad de sus asesores?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	6	60,0	60,0	60,0
Indeciso	3	30,0	30,0	90,0
Definitivamente No	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Análisis: Un 60% indican que los horarios satisfacen las necesidades de los trabajadores, un 10% indican lo contrario, pero hay un 30% que no da una respuesta clara a dicha pregunta.

Figura 14. ¿Cree usted que las programaciones horarias satisfacen la necesidad de sus asesores?



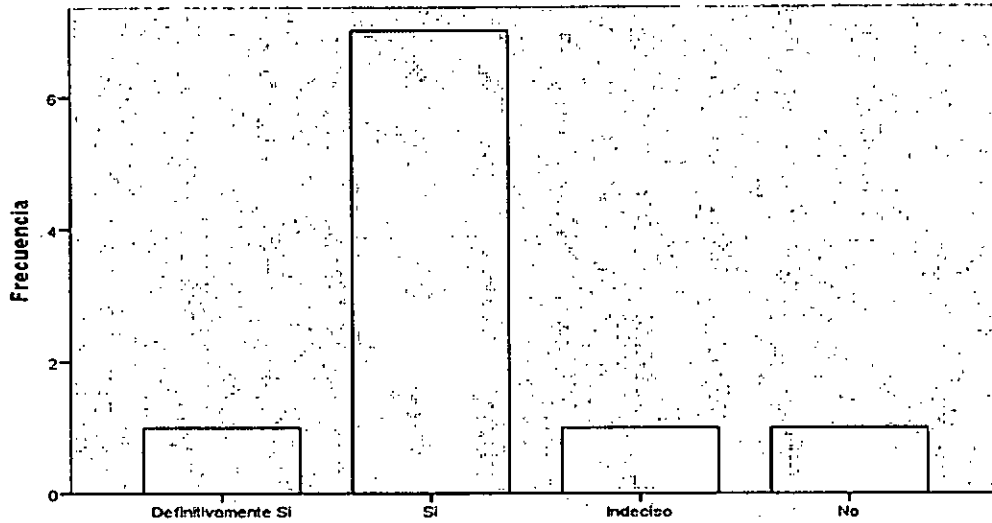
Interpretación: Esta pregunta si bien es cierto muestra que en su mayoría indican que si hay facilidades, pero salta una duda sobre todo con el 30% que son indecisos ante la pregunta, lo cual me indica que la respuesta es un sí pero no es totalmente cierto.

Pregunta 1.b*Tabla 8. ¿Considera Usted que se dan facilidades a los asesores en acondicionar su horario de trabajo a otras necesidades?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente Si	1	10,0	10,0	10,0
	Si	7	70,0	70,0	80,0
	Indeciso	1	10,0	10,0	90,0
	No	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Análisis: El 70% de los encuestados indicaron que si se le da facilidades a los trabajadores para que puedan realizar otras actividades. Y deja en un 10% las demás posibilidades.

Figura 15. ¿Considera Usted que se dan facilidades a los asesores en acondicionar su horario de trabajo a otras necesidades?



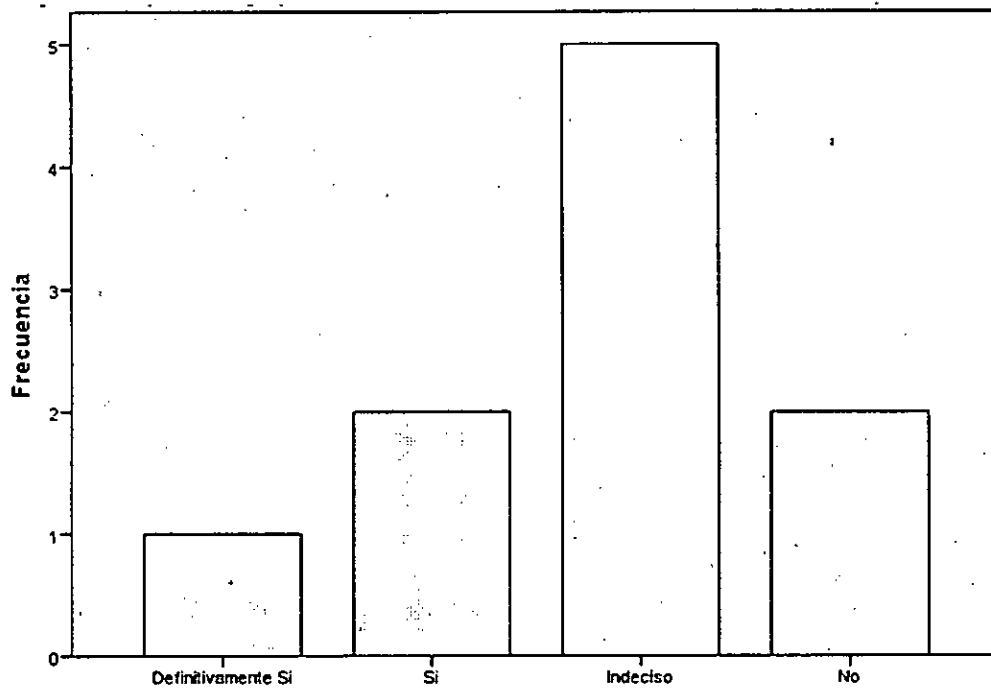
Interpretación: El hecho que se le de facilidades a los asesores hace hincapié que el horario no es de agrado de los asesores por lo mismo que dan facilidades para otras actividades, esto afirma lo que mencione anteriormente en la pregunta anterior: “que es un sí pero no es totalmente cierto”.

Pregunta 2.a*Tabla 9. ¿Siente que la baja productividad sea motivo de deserción en la empresa?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Definitivamente Si	1	10,0	10,0	10,0
Si	2	20,0	20,0	30,0
Indeciso	5	50,0	50,0	80,0
No	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Análisis: El 50% de los encuestados se mantienen indecisos ante esta pregunta, dejando un 20% que indican que sí y otros 20% que indican que no, un pequeño 10% indicaron un sí de manera definitiva, pero las respuesta a esta pregunta no es clara.

Figura 16. ¿Siente que la baja productividad sea motivo de deserción en la empresa?



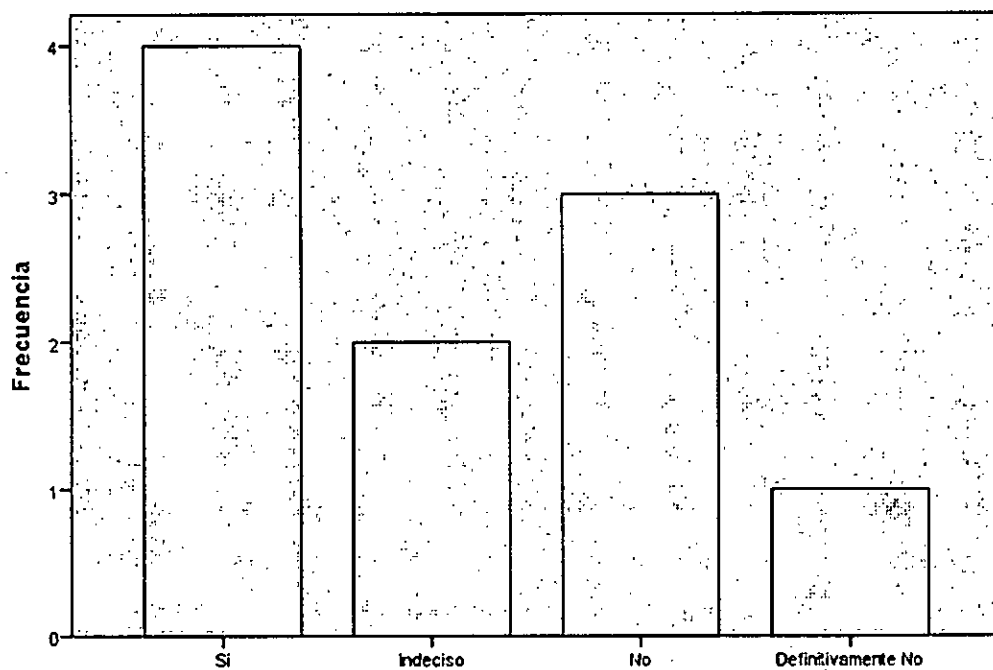
Interpretación: En esta pregunta no hay nada claro, el porcentaje de indecisos y el empate en los porcentajes del sí y del no, no da una respuesta categórica.

Pregunta 2.b*Tabla 10. ¿Nota qué los indicadores que pone la empresa son una valla muy alta para los asesores?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	4	40,0	40,0	40,0
Indeciso	2	20,0	20,0	60,0
No	3	30,0	30,0	90,0
Definitivamente No	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Análisis: El 40% de los encuestados indicaron que los indicadores son una valla muy alta, un 30% indicaron que no; pero un 20% se mantiene indeciso.

Figura 17. ¿Nota qué los indicadores que pone la empresa son una valla muy alta para los asesores?



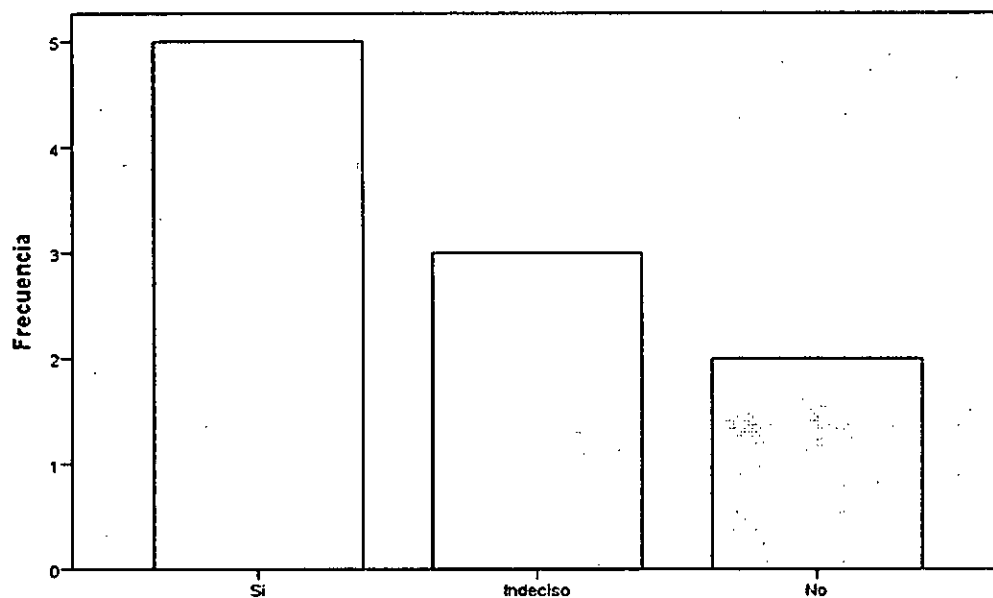
Interpretación: Esta pregunta indican una realidad acerca de los indicadores, que el constante aumento en algunos casos para el personal nuevo es una valla muy alta, tomando en cuenta que muchos no tienen experiencia en este tipo de trabajo.

Pregunta 3.a*Tabla 11. ¿Los constantes cambios en la empresa han constituido de alguna manera con la deserción laboral?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	5	50,0	50,0	50,0
	Indeciso	3	30,0	30,0	80,0
	No	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Análisis: El 50% de los encuestados indicaron si es un motivo principal, y un 20% indicaron que no, pero un 30% indicaron se mantuvieron indecisos ante la pregunta.

Figura 18. ¿Los constantes cambios en la empresa han constituido de alguna manera con la deserción laboral?



Interpretación: Según estos resultados, ante el constante cambio en la empresa de reducir campañas han promovido entre los trabajadores la deserción de muchos asesores. Todavía se muestra la respuesta un poco ambigua de los supervisores ante la pregunta sobre el estado de la empresa.

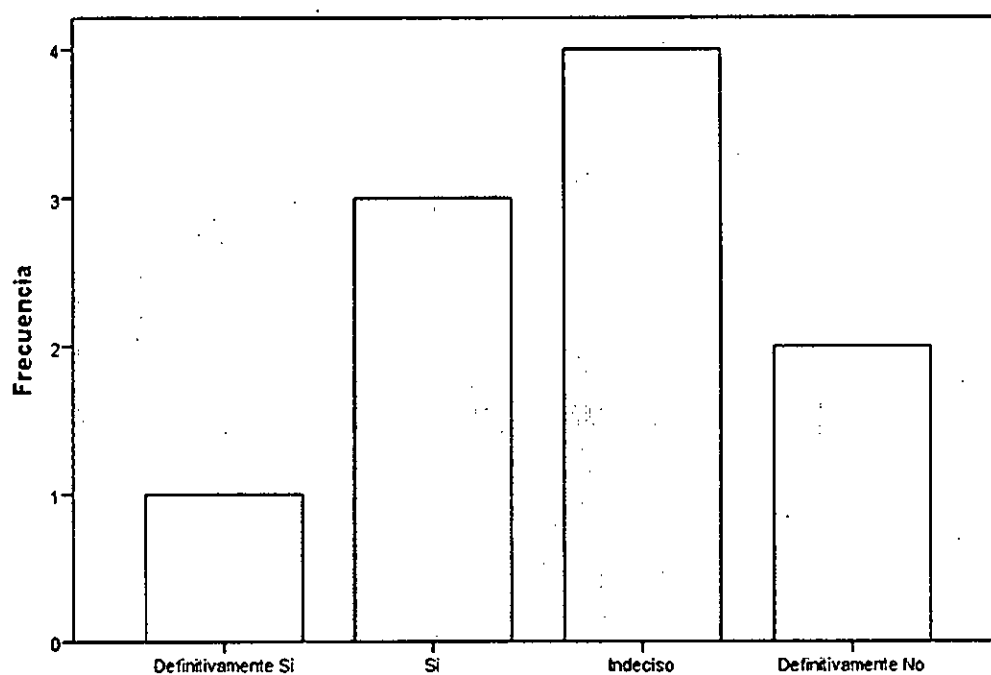
Pregunta 3.b

Tabla 12. ¿Considera Usted que los cambios en la integración de grupos de trabajo han ocasionado que los asesores no se sientan conformes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Definitivamente Si	1	10,0	10,0	10,0
Si	3	30,0	30,0	40,0
Indeciso	4	40,0	40,0	80,0
Definitivamente No	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Análisis: El 40% de encuestados se mantuvieron indecisos ante la pregunta, un 30% mencionaron que si afecta los cambios en la integración de grupos, mientras que un 20% indicaron que no.

Figura 19. ¿Considera Usted que los cambios en la integración de grupos de trabajo han ocasionado que los asesores no se sientan conformes



?

Interpretación: Con ello se confirma lo anteriormente indicado, que hay preguntas que pueden resultar ser incómodas para el personal de confianza de la empresa, y por ello el alto nivel de indecisos ante la pregunta, pero se puede confirmar que los cambios de integración de grupos afecta bastante.

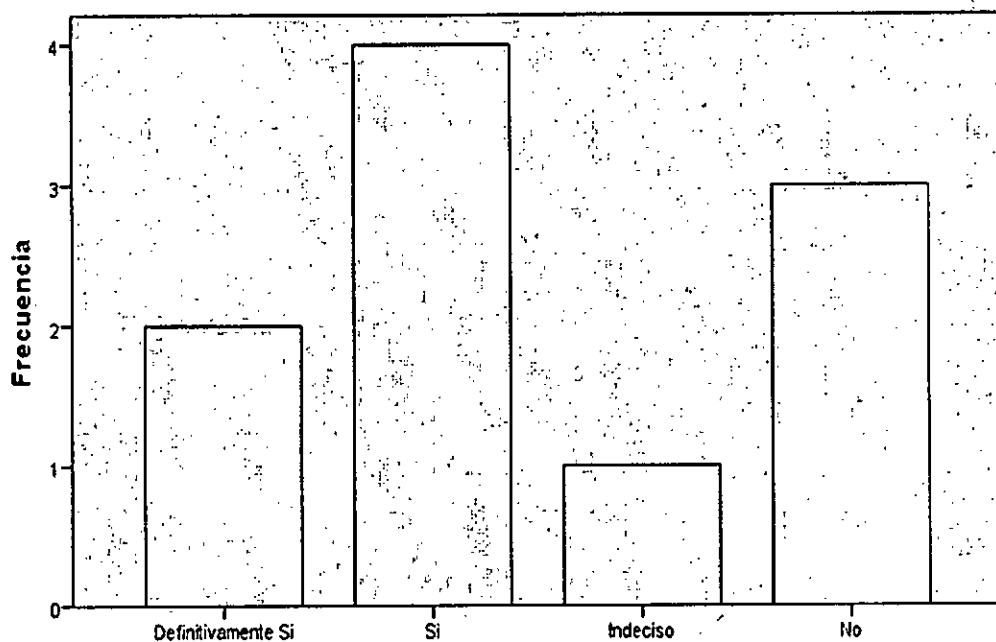
Pregunta 4:

Tabla 13. ¿Piensa que los constantes cambios económicos en Argentina hacen que los clientes se vuelvan críticos y eso cuando llaman a manifestar su malestar y encuentran a un asesor que no está preparado para este tipo de cliente ocasiona en él un desánimo en el tr

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Definitivamente Si	2	20,0	20,0	20,0
Si	4	40,0	40,0	60,0
Indeciso	1	10,0	10,0	70,0
No	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Análisis: El 40% indicaron que los cambios económicos en argentina hacen que los cliente se vuelvan críticos, un 20% reafirma lo dicho; y un 30 indicaron que no.

Figura 20. ¿Piensa que los constantes cambios económicos en Argentina hacen que los clientes se vuelvan críticos y eso cuando llaman a manifestar su malestar y encuentran a un asesor que no está preparado para este tipo de cliente ocasione en él un desánimo en el tr



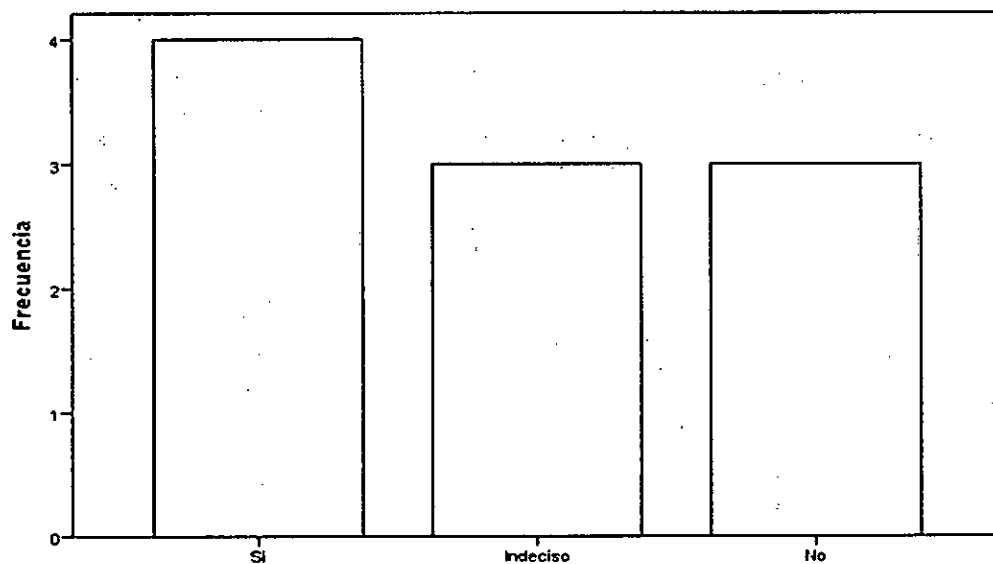
Interpretación: Esta pregunta es clave debido que la situación económica de Argentina afecta mucho. Y eso hace que los clientes se molesten con la empresa y desahoguen su cólera ante quien los atiende; y si la persona no está preparada psicológicamente para afrontar a dicho cliente.

Pregunta 5.a*Tabla 14. ¿Considera Usted que las mujeres de su grupo de trabajo tienen un mejor trato con los cliente?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	4	40,0	40,0	40,0
	Indeciso	3	30,0	30,0	70,0
	No	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Análisis: De acuerdo a los supervisores encuestados un 40% indicaron que las mujeres tienen un mejor trato con los clientes; mientras que se muestra un empate sobre el trato de los hombres y el porcentaje de supervisores que se mostraron indecisos ante esta pregunta.

Figura 21. ¿Considera Usted que las mujeres de su grupo de trabajo tienen un mejor trato con los cliente?



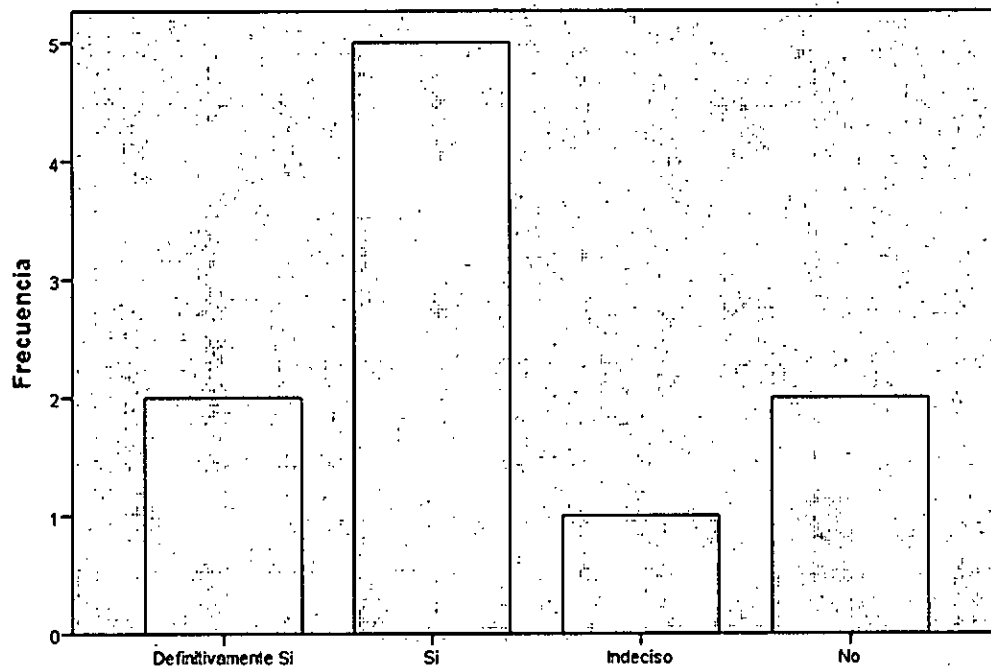
Interpretación: De acuerdo a esta pregunta se muestra que las mujeres en los grupos de trabajo tienen a tener un mejor trato con los clientes, y esto se ve cuando se le atiende a los clientes y estos indican que el trato de los peruanos es más agradable que la atención de los propios argentinos.

Pregunta 5.b:*Tabla 15. ¿Percibe que los hombres de su grupo de trabajo tienen un trato adecuado con los clientes?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Definitivamente Si	2	20,0	20,0	20,0
Si	5	50,0	50,0	70,0
Indeciso	1	10,0	10,0	80,0
No	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Análisis: Un 50% de los encuestados afirma que los hombres tienen un trato adecuado a los clientes, un 20% confirma lo dicho con un definitivamente si sin embargo un 20% indican que no y solo un 10% se mantiene indeciso.

Figura 22. ¿Percibe que los hombres de su grupo de trabajo tienen un trato adecuado con los clientes?



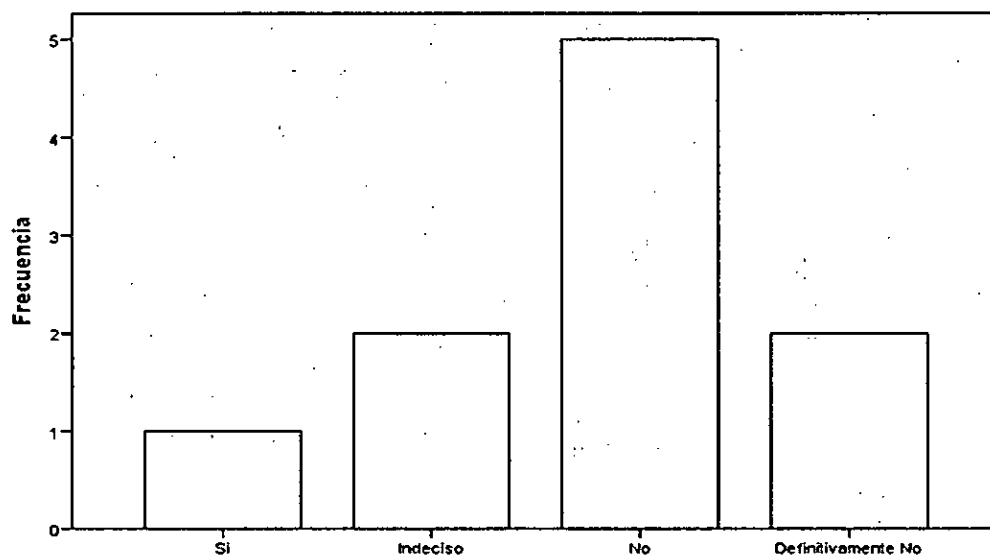
Interpretación: Haciendo un total de 70 es un absoluto resultado que los hombres tienen un trato adecuado con los clientes, lo cual afirma lo mencionado en la pregunta anterior, sobre el trato del asesor telefónico peruano.

Pregunta 6.a:*Tabla 16. ¿Considera que la escala de incentivos es la adecuada para motivar al personal en mantenerse en la empresa?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	1	10,0	10,0	10,0
Indeciso	2	20,0	20,0	30,0
No	5	50,0	50,0	80,0
Definitivamente No	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Análisis: Del total de encuestados el 50% considera que la escala de incentivos no es la adecuada para motivar al personal, y un 20% considera que absolutamente no es la adecuada, un 20% se mantiene indecisos y solo un 10% considera que si es la adecuada.

Figura 23. ¿Considera que la escala de incentivos es la adecuada para motivar al personal en mantenerse en la empresa?



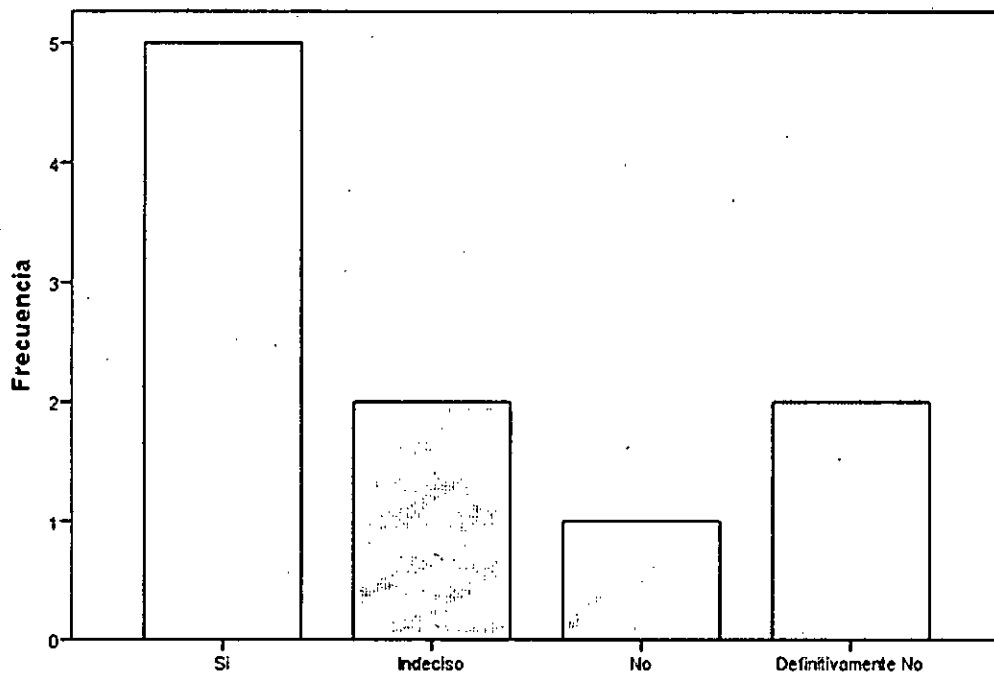
Interpretación: Un total del 70% de los encuestados informan que la escala de incentivos que la empresa no es la adecuada debido a un detalle al momento de tomar en cuenta la forma del pago de la variable, en Xerox se tiene dos tipos indicadores, las que son para claro y las que son para Xerox, y para efecto de los pagos se considera la de Xerox.

Pregunta 6.b:*Tabla 17. ¿Siente que los asesores consideran que las escalas de incentivos no son las adecuadas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	5	50,0	50,0	50,0
	Indeciso	2	20,0	20,0	70,0
	No	1	10,0	10,0	80,0
	Definitivamente No	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Análisis: Un 50% de los encuestados sienten que los asesores consideran que las escalas de incentivos no son las adecuadas, un empate de 20% entre los que se mantienen indecisos y los que consideran que definitivamente no y solo un 10% consideran un no como respuesta.

Figura 24. ¿Siente que los asesores consideran que las escalas de incentivos no son las adecuadas?



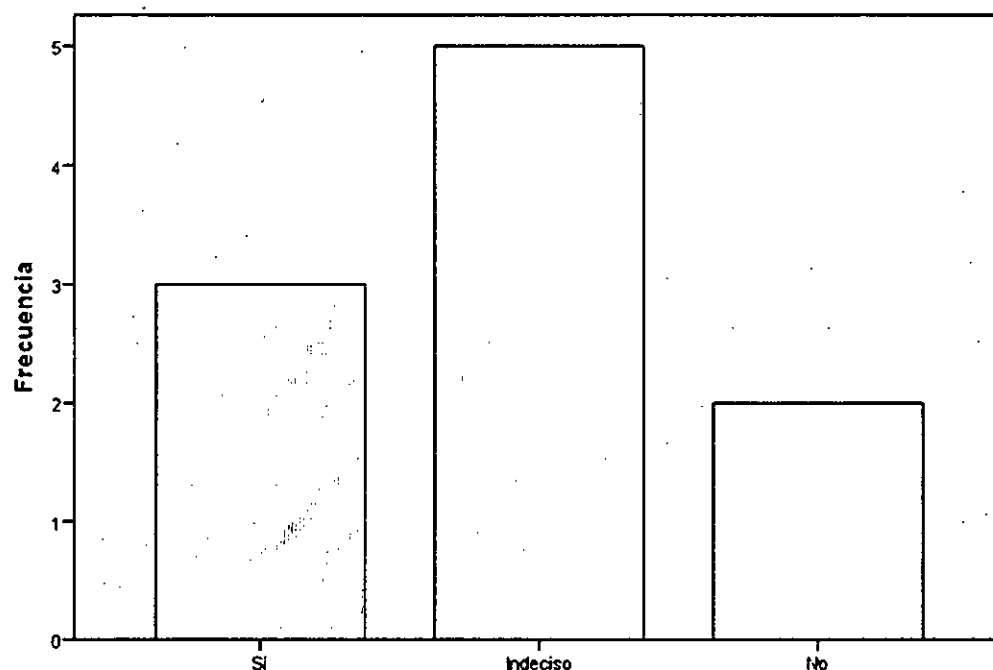
Interpretación: De acuerdo a estos resultados y continuando con la interpretación de la pregunta anterior, los asesores consideran que no son las adecuadas porque se tienen dos indicadores una por la empresa Xerox y otra a la que brindamos el servicio que es Claro, y con esto se ve que muchas veces la vaya para alcanzar se puede llegar pero para efecto del pago estarías en un nivel inferior y te pagan de acuerdo al nivel que terminas según los indicadores de la empresa.

Pregunta 7.a:*Tabla 18. ¿Siente que los asesores que pasan a línea por primera vez están preparados para asumir el reto diario de atender a diferentes clientes?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	3	30,0	30,0	30,0
	Indeciso	5	50,0	50,0	80,0
	No	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Análisis: Un 50% de los encuestados se muestran indecisos mientras un 20% consideran que si están preparados para atender a los clientes y solo un 20% considera que no están preparados.

Figura 25. ¿Siente que los asesores que pasan a línea por primera vez están preparados para asumir el reto diario de atender a diferentes clientes?



Interpretación: De acuerdo a los resultados se refleja que se muestran una indecisión debido a que en muchos de los casos los asesores cuando pasan a línea muchos se muestran nerviosos y saben mucho acerca del producto pero todavía muestran dudas, pero solo un porcentaje menor muestran que si están preparados pero esto se puede presumir que es en los asesores que ya han tenido experiencia en el puesto; y solo un porcentaje de 20% consideran que no están preparados y este porcentaje es de sumo cuidado porque aquí se muestra la decisión de los asesores nuevos por renunciar o no cumplen con las expectativas.

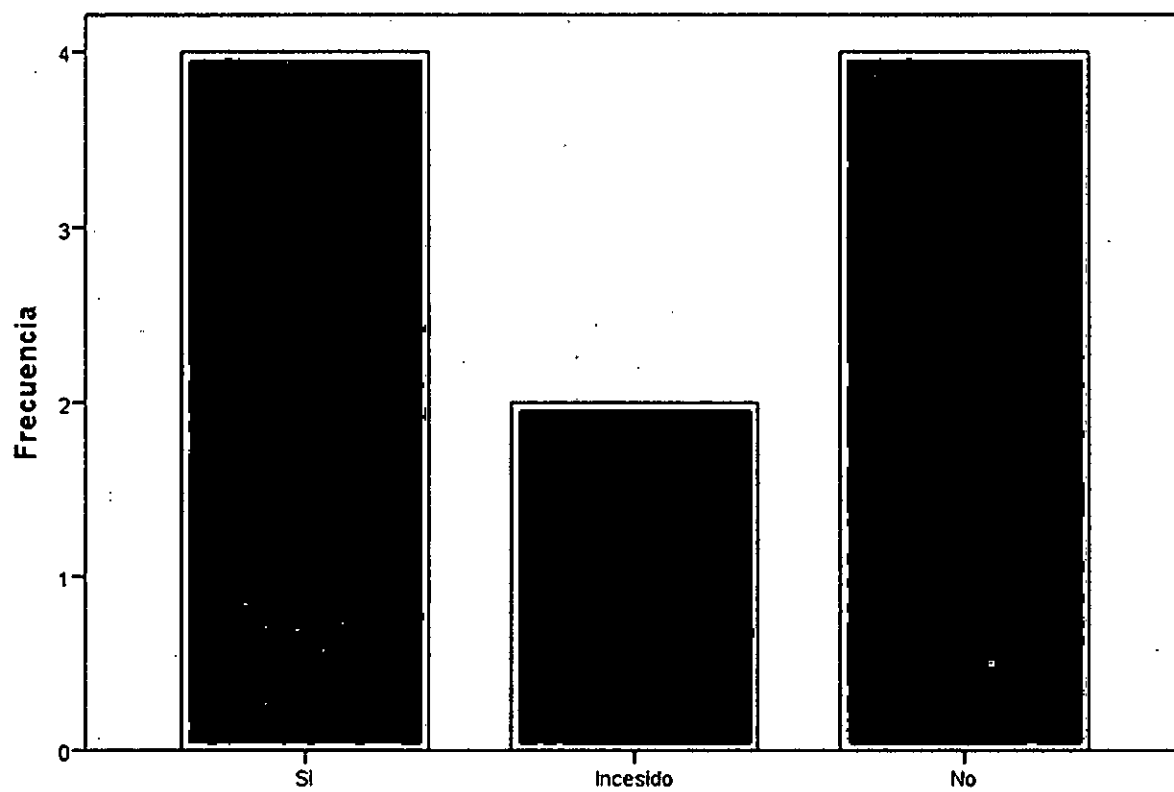
Pregunta 7.b:

Tabla 19. De los asesores que pasan a línea después de la etapa de capacitación, ¿Todos pasan el periodo de prueba?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	4	40,0	40,0	40,0
	Indeciso	2	20,0	20,0	60,0
	No	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Análisis: Aquí tenemos un empate entre el sí y el no en un 40% y solo un 20% se muestra indeciso.

Figura 26. De los asesores que pasan a línea después de la etapa de capacitación, ¿Todos pasan el periodo de prueba?



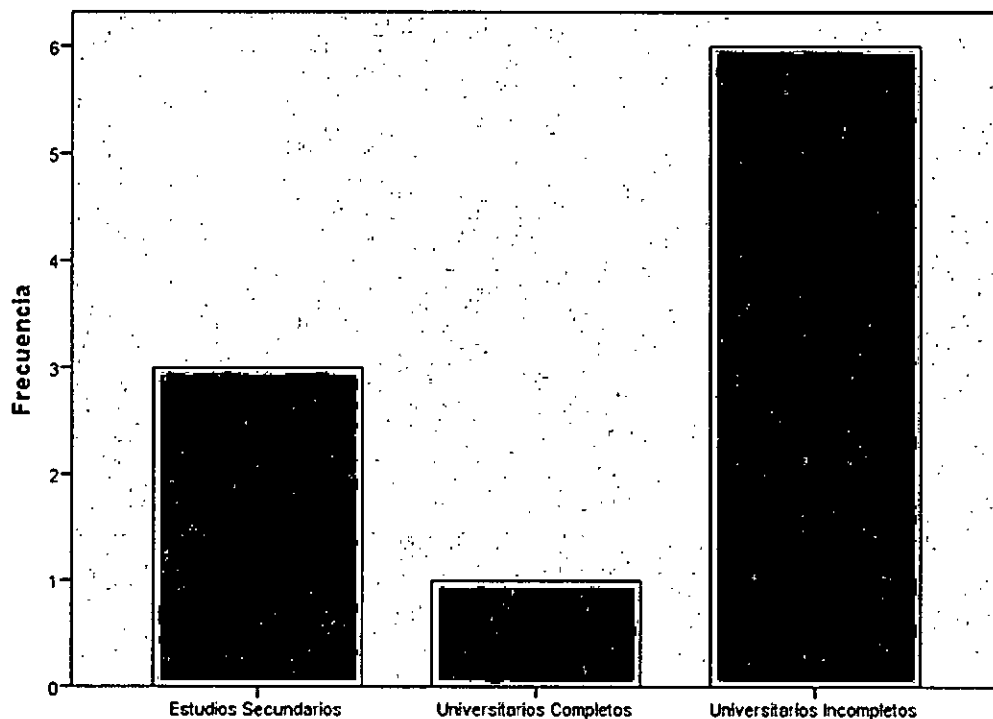
Interpretación: En la pregunta anterior se detectó un pequeño porcentaje que se tenía que tomar muy seriamente porque muestra el posible porcentaje de asesores nuevos que podrían salir de la empresa, pero esta pregunta nos muestra un empate ya que algunos consideran que si pasan el periodo de prueba y otros que no.

Encuesta a los Trabajadores:*Tabla 20. Grado de instrucción Asesores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Estudios Secundarios	3	30,0	30,0	30,0
Universitarios Completos	1	10,0	10,0	40,0
Universitarios Incompletos	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Análisis: El 60% de los trabajadores tienen estudios universitarios incompletos, mientras el 30% no tiene estudios superiores solo secundaria completa, y el 10% de los encuestados sí terminaron una carrera.

Figura 27. Grado de instrucción Asesores



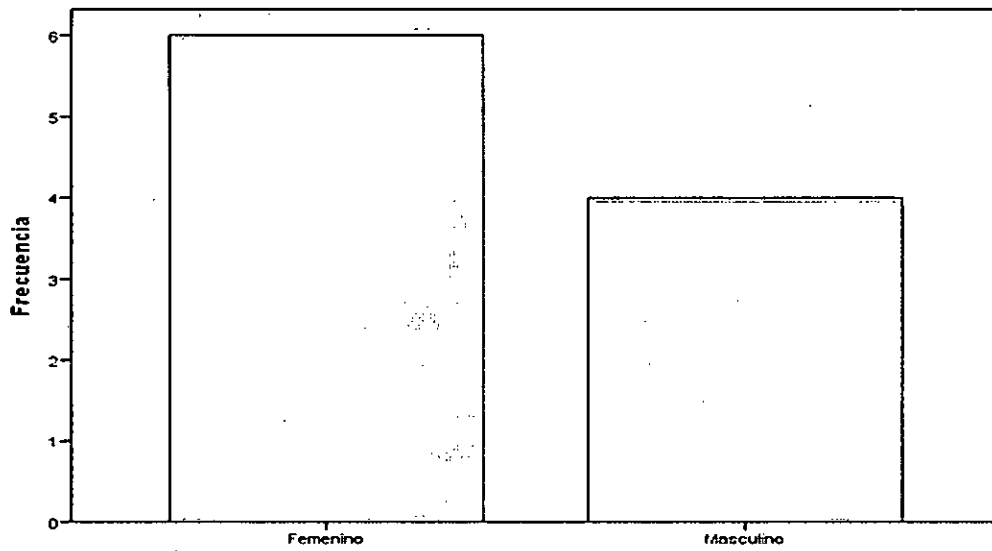
Interpretación: Esto nos demuestra que muchos de los asesores buscan tener una profesión para ir escalando posiciones dentro de la empresa o fuera de ella; pero un importante porcentaje son de asesores que solo tienen secundaria completa.

Tabla 21. Genero de los asesores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	6	60,0	60,0	60,0
	Masculino	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Análisis: El 60% de los asesores son de sexo femenino, y solo el 40% son de sexo masculino.

Figura 28. Genero de los asesores



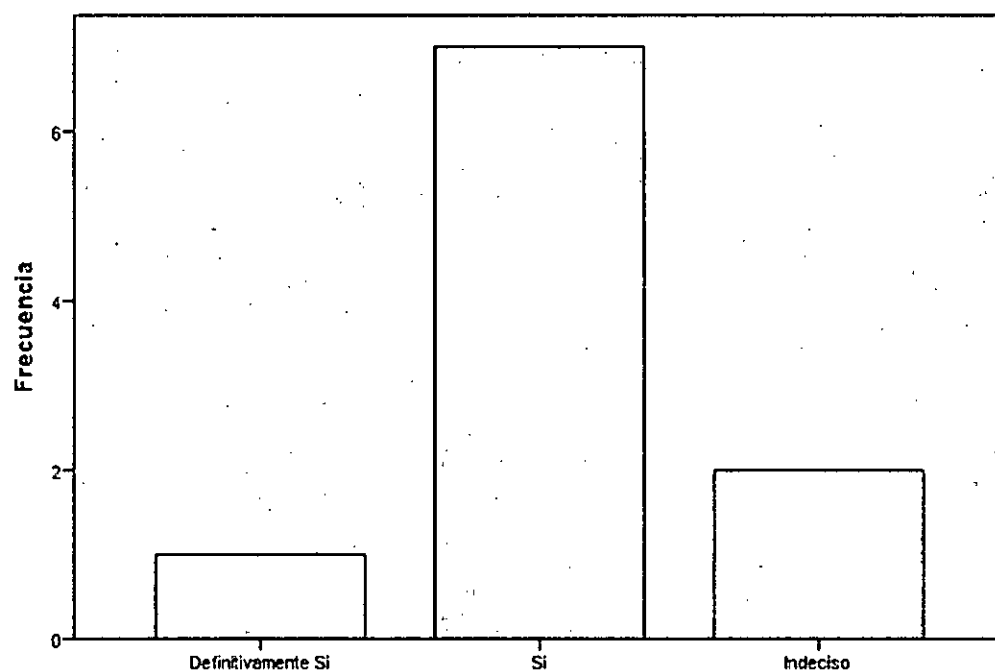
Interpretación: En esta pregunta nos indica que la mayoría de asesores son mujeres, quizás por eso en la mayoría de call centers el trabajo está más destinado a un público femenino.

Pregunta 1.a:*Tabla 22. ¿Cree Usted que los requisitos determinados en las bases del concurso son claras?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Definitivamente Si	1	10,0	10,0	10,0
Si	7	70,0	70,0	80,0
Indeciso	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Análisis: En esta pregunta el 70% de los encuestados afirma que las bases de la convocatoria son claras, un 10% indica que definitivamente si y solo un 20% se mantiene indeciso ante la pregunta.

Figura 29. ¿Cree Usted que los requisitos determinados en las bases del concurso son claras?



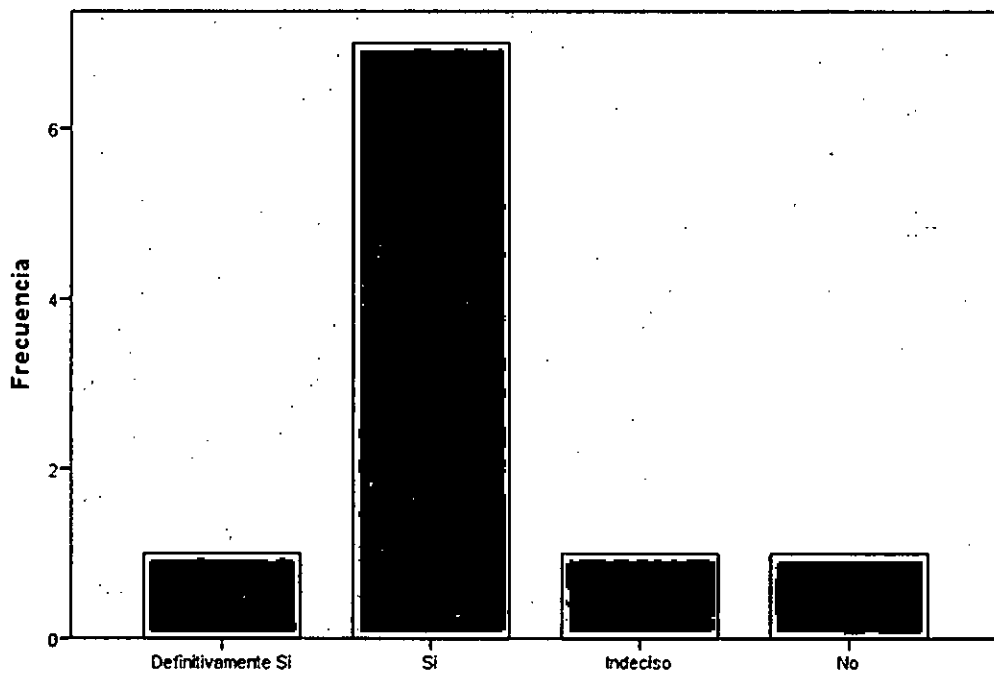
Interpretación: Definitivamente las bases de la convocatoria son lo suficientemente claras para que una persona que desee trabajar pueda postular a este trabajo.

Pregunta 1.b:*Tabla 23. ¿Percibe qué el medio de difusión de la convocatoria vía internet es la más adecuada?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Definitivamente Si	1	10,0	10,0	10,0
Si	7	70,0	70,0	80,0
Indeciso	1	10,0	10,0	90,0
No	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Análisis: un 70% indica que si la forma de realizar la convocatoria por internet es la más adecuada, un 10% indica que definitivamente si, mientras que un 10% indica que no a la vez un 10% se mantiene indeciso.

Figura 30. ¿Percibe que el medio de difusión de la convocatoria vía internet es la más adecuada?



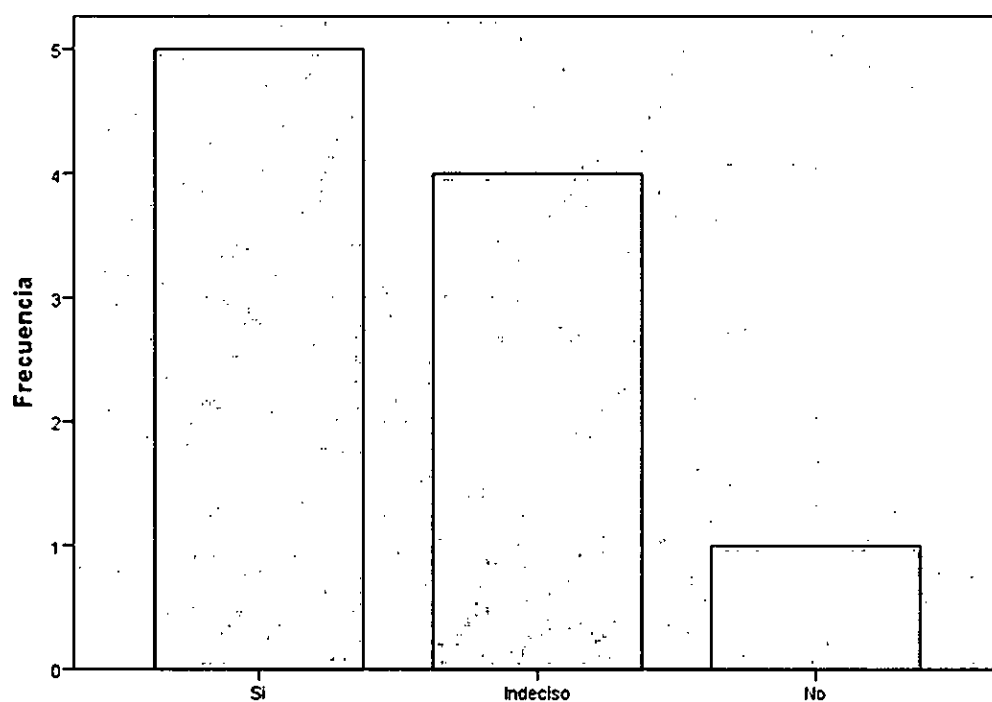
Interpretación: Como en la mayoría de asesores son jóvenes están siempre al tanto de la tecnología es por ello que anunciar las convocatorias vía internet es un medio de más fácil llegada hacia los jóvenes que buscan trabajo.

Pregunta 2.a:*Tabla 24. ¿Considera que los asesores nuevos cuentan con experiencia para el puesto?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	5	50,0	50,0	50,0
	Indeciso	4	40,0	40,0	90,0
	No	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Análisis: Un 50% afirma que los asesores nuevos si cuenta con experiencia en el puesto, un 40% se mantienen indecisos y solo un 10% indican que no tienen experiencia.

Figura 31. ¿Considera que los asesores nuevos cuentan con experiencia para el puesto?



Interpretación: La mayoría de los encuestados afirman que muchos de los asesores que ingresan por primera vez a la empresa ya cuentan con algún tipo de experiencia en el puesto, en algunos casos experiencias en otros call center o en otro tipo de trabajo en atención al cliente.

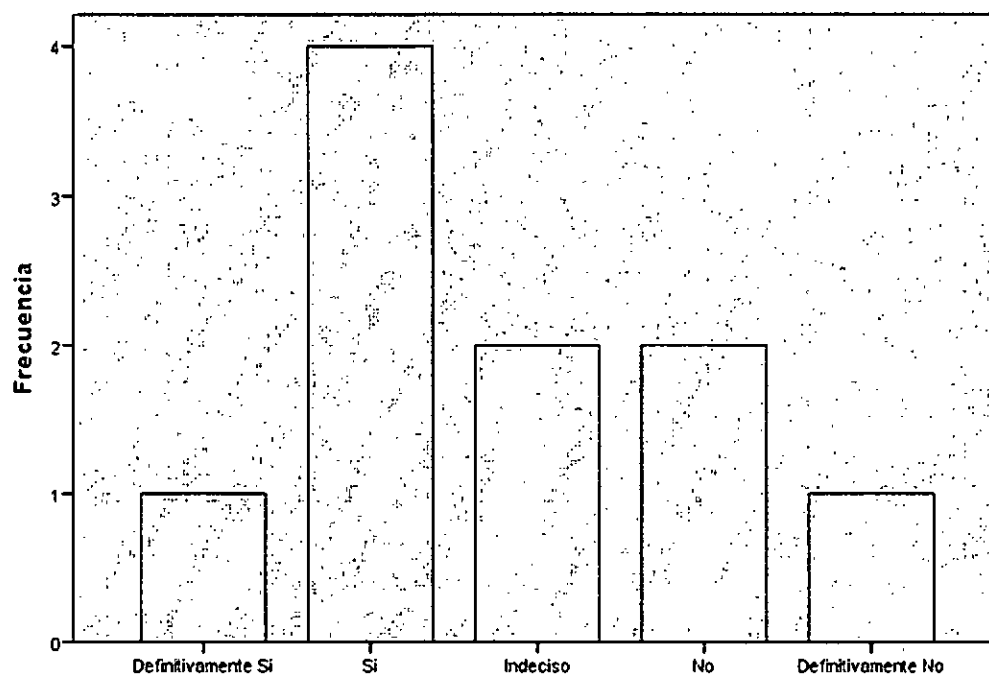
Pregunta 2.b:

Tabla 25. ¿Cree usted que es necesario que para este trabajo se considere a un trabajador con experiencia en vez de uno sin experiencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Definitivamente Si	1	10,0	10,0	10,0
Si	4	40,0	40,0	50,0
Indeciso	2	20,0	20,0	70,0
No	2	20,0	20,0	90,0
Definitivamente No	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Análisis: el 40% de los encuestados indican que si se considere a un postulante con alguna experiencia previa, un 10% asegura que definitivamente si tiene que tener experiencia, mientras que un 20% se mantienen indecisos a su vez un 20% indican que no es necesario que tenga experiencia así como un 10% indican que definitivamente no es necesario.

Figura 32. ¿Cree usted que es necesario que para este trabajo se considere a un trabajador con experiencia en vez de uno sin experiencia?



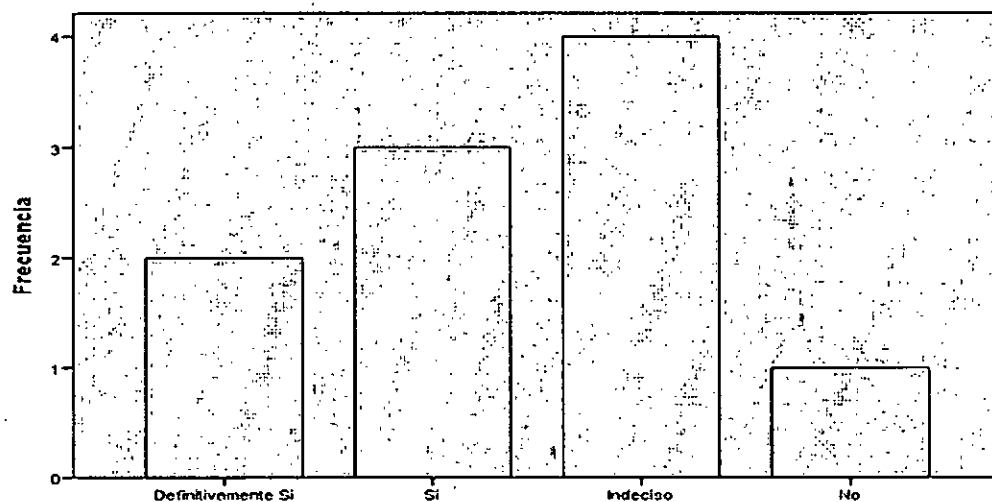
Interpretación: Un total del 50% de asesores encuestados indican que definitivamente los asesores nuevos deben contar con experiencia previa, esto está más ligado al tema de los indicadores grupales, ya que un asesor sin experiencia puede afectar las métricas del grupo y no recibir premios ya que la competencia es muy dura entre los grupos de trabajo. Y un total de 30% indican que no es necesario que dentro de cada grupo se vayan adaptando al trabajo y se moldean de acuerdo a cada supervisor.

Pregunta 3.a:*Tabla 26. ¿Considera usted que en esta etapa los postulantes reflejan si están aptos para el puesto?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Definitivamente Si	2	20,0	20,0	20,0
Si	3	30,0	30,0	50,0
Indeciso	4	40,0	40,0	90,0
No	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Análisis: Un 30% de los encuestados indican que los postulantes están aptos para el puesto cuando son entrevistados, un 20% indican que definitivamente si, mientras un 40% se mantienen indecisos, y solo un 10% indican que no reflejan si están aptos para el puesto.

Figura 33. ¿Considera usted que en esta etapa los postulantes reflejan si están aptos para el puesto?



Interpretación: Se le pregunto a los asesores esta pregunta que debió haber sido respondida por el área de selección, pero por políticas internas estaban prohibidos de responder, es por ello que vemos un total de 40% de indecisos, esto se debe a que ellos no están al tanto del proceso de selección; a parte un total de 50% indicaron que si reflejan que están aptos, lo cual es una afirmación no concluyente.

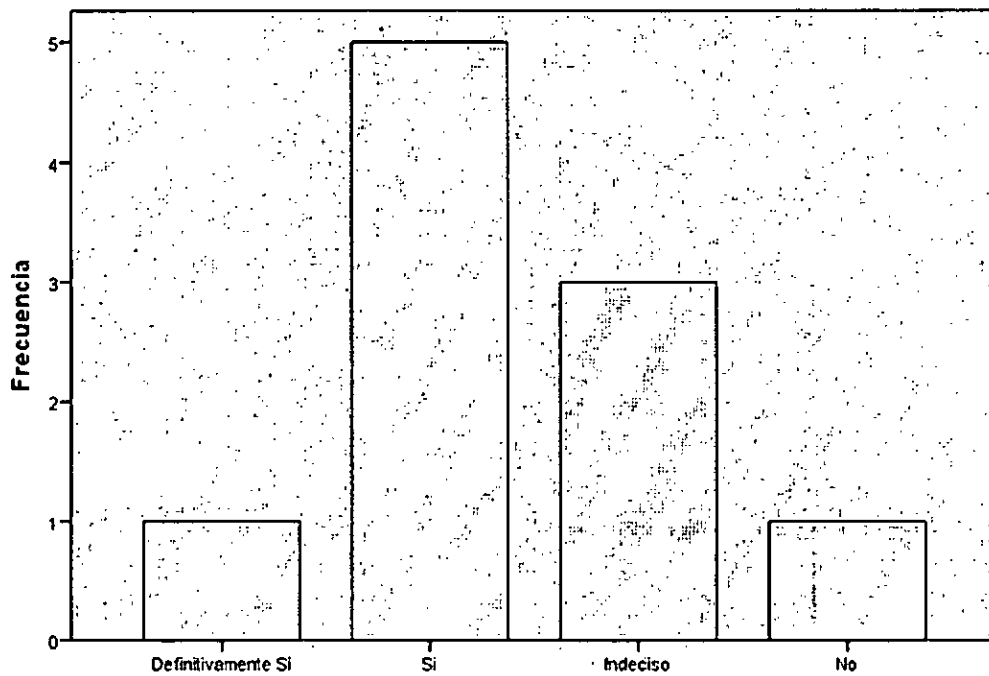
Pregunta 3.b:

Tabla 27. ¿Considera que el área de selección cuenta con habilidades para detectar si el postulante está preparado para asumir el puesto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Definitivamente Si	1	10,0	10,0	10,0
Si	5	50,0	50,0	60,0
Indeciso	3	30,0	30,0	90,0
No	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Análisis: Un 50% indican que si el área de selección cuenta con habilidades, a su vez un 10% indica que definitivamente sí; mientras un 30% se mantienen indecisos y un 10% indican que no cuenta con habilidades.

Figura 34. ¿Considera que el área de selección cuenta con habilidades para detectar si el postulante está preparado para asumir el puesto?



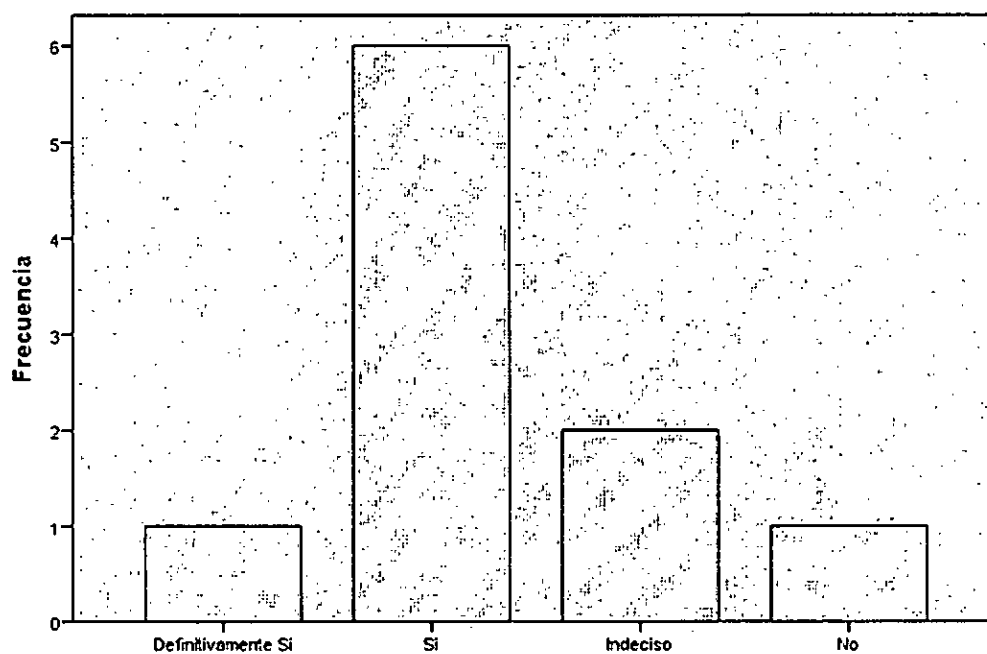
Interpretación: Esta claro que desde el punto de vista de los asesores el área de selección cuenta con habilidades para detectar si el postulante está preparado para asumir el puesto de trabajo; pero un 30% se mantienen indecisos lo cual deja una duda acerca si de verdad están haciendo un buen trabajo el área de selección, debido a muchos asesores que llegan temerosos a atender a los clientes.

Pregunta 4:*Tabla 28. ¿Considera usted que las pruebas que se realizan a los postulantes son las adecuadas?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Definitivamente Si	1	10,0	10,0	10,0
Si	6	60,0	60,0	70,0
Indeciso	2	20,0	20,0	90,0
No	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Análisis: Un 60% de los encuestados afirma que las pruebas realizadas son las adecuadas, un 10% indican que definitivamente las pruebas son las adecuadas; ahora un 20% se mantiene indeciso y solo un 10% indican que no son las adecuadas.

Figura 35. ¿Considera usted que las pruebas que se realizan a los postulantes son las adecuadas?



Interpretación: Desde el punto de vista de los asesores, las pruebas realizadas si son las adecuadas esto está respaldado por un total del 70% de los encuestados.

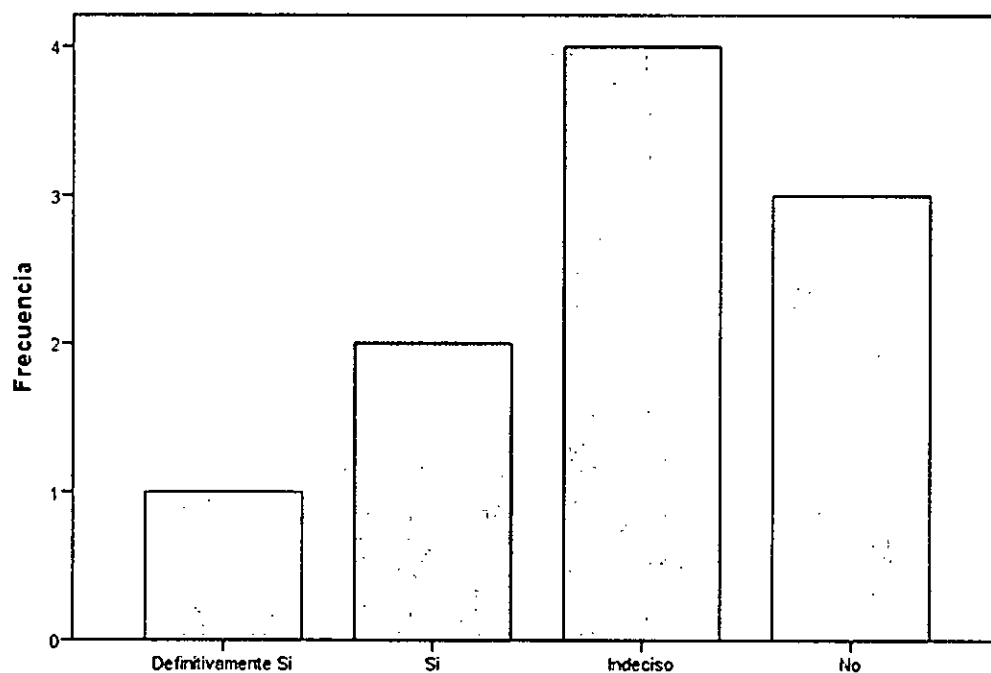
Pregunta 5.a:

Tabla 29. ¿Considera usted que en muchas pruebas psicológicas que aplica el área de selección no son las adecuadas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Definitivamente Si	1	10,0	10,0	10,0
Si	2	20,0	20,0	30,0
Indeciso	4	40,0	40,0	70,0
No	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Análisis: Un 40% de los encuestados se muestran indecisos, un 30% indican que no, un 20 indican que sí, y un 10% indican que definitivamente sí.

Figura 36. ¿Considera usted que en muchas pruebas psicológicas que aplica el área de selección no son las adecuadas?



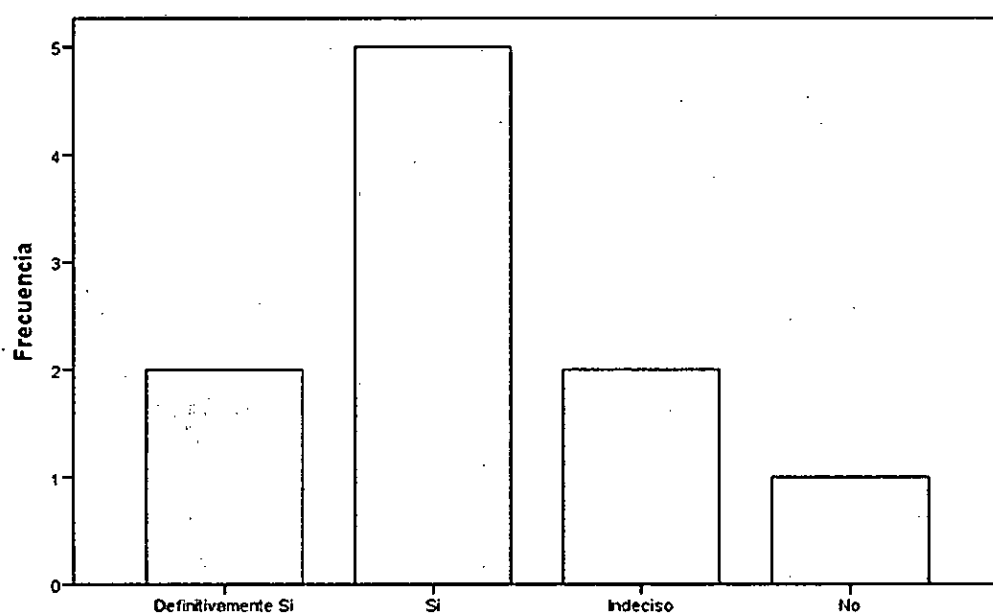
Interpretación: Un total de 30% indican que definitivamente no son las adecuadas mientras que un 40% indican todo lo contrario. Como en la pregunta 3.a esto se debió hacer al área de selección pero por razones ya expuestas no se pudo.

Pregunta 5.b:*Tabla 30. ¿Percibe que esta etapa requiere mayor atención para detectar a los postulantes más adecuados?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Definitivamente Si	2	20,0	20,0	20,0
Si	5	50,0	50,0	70,0
Indeciso	2	20,0	20,0	90,0
No	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Análisis: Un 50% indican que en esta etapa se requiere mayor atención, un 20% indican que definitivamente sí; un 20% se mantienen indecisos y solo un 10% indican que no.

Figura 37. ¿Percibe que esta etapa requiere mayor atención para detectar a los postulantes más adecuados?



Interpretación: Esta claro que un 70% de los encuestados indican que en las pruebas psicotécnicas se tiene que tener mayor atención para detectar quienes son las personas adecuadas para el puesto.

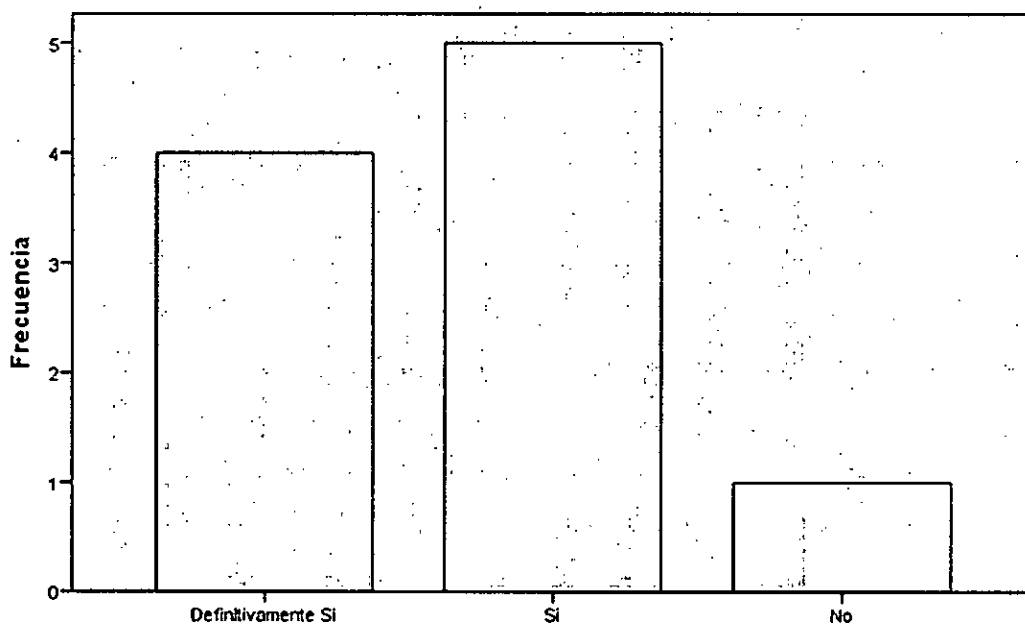
Pregunta 6:

Tabla 31. ¿Cree usted que el examen médico que debería hacerse durante el proceso de selección es un factor fundamental para determinar la aceptación del postulante al puesto que se convoca?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Definitivamente Si	4	40,0	40,0	40,0
Si	5	50,0	50,0	90,0
No	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Análisis: Un 50% indican que el examen médico si es un factor fundamental para la aceptación del postulante, a su vez un 40% indican que definitivamente sí; solo un 10% indicaron que no.

Figura 38. ¿Cree usted que el examen médico que debería hacerse durante el proceso de selección es un factor fundamental para determinar la aceptación del postulante al puesto que se convoca?



Interpretación: Un 90% en total asegura que el examen médico si es un factor determinante, y que se debe realizar antes del proceso de selección. En este caso si bien el trabajo es para estar atendiendo llamadas, y se trabaja sentado; hay situaciones en las que se tiene que tener precaución, sobre todo en los casos de dependientes a sustancia prohibidas como drogas y derivados.

5.2. Resultados finales, pruebas de hipótesis

Proceso de Selección

Bases del concurso: Las bases del concurso, es decir las convocatorias son claras y transparentes, ahí se especifican los requisitos de manera clara y también hacen hincapié de todos los beneficios que la empresa otorga. El medio de difusión también es el correcto debido a que muchos de los asesores son jóvenes que están al tanto de la tecnología y por ende están siempre pendiente de las páginas web donde pueden encontrar estos anuncios.

Hoja de vida: Según lo analizado por las encuestas muchos asesores cuentan con experiencia para el puesto, hay muchos casos también que el nuevo personal que entra ya tiene nociones de atención al cliente y que cuando pasan el proceso de capacitación, adquieren las herramientas para la gestión del día a día. Si bien es cierto que hay asesores que no cuentan con experiencia eso nos hace ver de que ese grupo de personas son muy pocos los que en el proceso deciden renunciar.

Entrevista: De acuerdo a lo analizado en las encuestas, la pregunta debió ser planteada al área de selección, pero por limitaciones de la empresa no se planteó a las personas indicadas, se decidió ver al punto de vista de los mismo asesores lo cual se evidencia que si el área cuenta con las habilidades y que en esta etapa se evidencia si el postulante cumple con las condiciones de demanda el puesto. Lamentablemente la respuesta a esto

que pendiente de respuesta, ya que para analizar esto punto en particular, amerita una investigación aparte.

Prueba de conocimiento: Las pruebas que se realizan son las adecuadas, ya que para este puesto se analiza bien la rapidéz de las escrituras, capacidad de análisis, ortografía, criterios del postulante y demás, lo cual hacen que esta etapa del proceso sea entre otras cosas una parte fundamental para ver si el postulante estaría dispuesto a responder de manera óptima las exigencias del trabajo.

Prueba Psicotécnica: Esta pregunta tiene un vacío de acuerdo a que fue respondida por varios asesores y no por el personal adecuado, pero muchos indican que esta etapa es importante pero a su vez no confirman si los exámenes que se aplican acá son las adecuadas, por lo tanto dejan gran duda para determinar que pruebas psicotécnicas serían las más adecuadas para realizarlas a los postulantes, teniendo en cuenta que la tendencia en el mundo laboral es que ya sea de acuerdo al concepto de competencias.

Examen Médico: Definitivamente estas pruebas las que indicarían si el postulante es contratado. Lamentablemente estos exámenes no se realizan antes de firmar el contrato, se están realizando mucho después e incluso después de meses por lo tanto es una de las falencias de la empresa.

Rotación de Personal

Programación de horarios: Los horarios que asigna la empresa al personal es de acuerdo al requerimiento que Claro Argentina estima de acuerdo a unos análisis de atención por horas. Y estos horarios en muchos casos los asesores tiene conocimiento de los horarios establecidos o franjas horarias es por ello que de acuerdo a esta información los asesores pueden establecer otras actividades como estudios y demás y por lo tanto si cuentan con apoyo. En algunos de los casos que es por estudios, dependiendo del centro de estudios, esto puede ocasionar un cambio de horario de estudios y por ende puede tomar la decisión de dejar la empresa.

Baja Productividad: Los indicadores son proporcionados por Claro Argentina lo cual cada cierto tiempo dichos indicadores son modificados por mismo Claro de acuerdo a diferentes momentos por coyuntura. Ahora para que los asesores puedan cobrar sus bonificaciones por productividad estos no son medidos por los indicadores de Claro sino por los Indicadores de Xerox, hasta con 1 punto porcentual por debajo a lo indicado por Claro, esto es desmotivante para un asesor; debido a que otras empresas que también brindan el servicio a Claro al momento de pagar al personal toman en cuenta los indicadores de Claro; eso es por un lado. Lo otro es que la empresa Claro Argentina indica por ejemplo que a todos los clientes se debe de transferir al donde necesita pero Claro Argentina exige que tenemos que transferir menos, lo cual la misma empresa se contradice en lo que quiere y en lo que hace; en un asesor nuevo esto es muy estresante y

muchas veces ven la meta inalcanzable y ocasiona un descontento y su posterior retiro de manera voluntaria o no renovación de contrato.

Reorganización Administrativa: Durante el presente año se presentaron muchos cambios en la empresa, como la desintegración de a pocos del área técnica, y poco a poco también se está viendo la reducción del área de atención al cliente. Estos cambios hacen al asesor darle inestabilidad y preocupación sobre su futuro laboral. Esto sin mencionar que si bien es cierto muchos supervisores ya están acostumbrados a un ritmo de trabajo y los asesores también ya se acostumbran a ese ritmo, la empresa decide mover a los asesores a diferentes células. Esto por un lado es positivo, debido a que un asesor debe aprender de las diferentes formas de trabajo bajo un mismo objetivo, pero por otro lado algunos asesores no se ven conformes.

Otros factores

Entorno Económico: La situación económica de Argentina es muy cambiante y eso ocasiona mucho malestar en la población, el cual como en el caso peruano, suben el precios de los bienes y servicios pero sus ingresos se acortan; esto no forma parte principal de la presente investigación, sino se toma como referencia por lo mismo que los clientes se vuelven críticos ante estas subidas de precios. El carácter del argentino es muy explosivo y eso lo manifiesta al momento de llamar y sueltan su malestar ante quien los atiende. Si el asesor no está preparado para afrontar esta situación, se proyecta una

sensación negativa y por consiguiente su posible salida de la empresa, esto mayormente se ve cuando el asesor está en etapa de capacitación, y en esta etapa es muy normal el nerviosismo más aún si nunca trabajo en atención telefónica.

Género: El asesor peruano tiene muy buena calidad de atención, sin importar el género; tanto hombres como mujeres atienden muy bien y con buena calidad sensatez y sobre todo amabilidad. Esto es expresado por muchos clientes una vez atendidos, e indican que nunca antes fueron atendidos de buena manera. Esto es un plus para el peruano y eleva su moral y lo condiciona a ser mejor cada día.

Escala de incentivos: Los incentivos tienen mucha relación con los indicadores en cuestión del pago de las bonificaciones o denominados por la empresa como plan ABC; otros incentivos que manifiesta es acerca de línea de carrera lo cual no hay muchas convocatorias internas, y mucha personas quieren hacer ya otras labores dentro de la empresa pero se encuentran con esta limitaciones debido a la carencia de posibilidades de ascenso. Pero por otro lado otro incentivo que es muy apreciado y conllevan a siempre mejorar y están dentro de los mejores asesores son los sorteos de electrodomésticos, el sorteo se realiza todos los meses.

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. Contratación de hipótesis con los resultados

6.1.1. Hipótesis General:

“El proceso de selección de personal influye directamente en la rotación de personal de la empresa Market Line Perú”

Contratación:

De acuerdo a lo analizado en las encuestas y análisis documental, el proceso de selección en si no influye directamente sobre la rotación de personal. En este caso como no se pudo realizar las encuestas al área de selección, esta hipótesis tiene una respuesta pero que no tiene la validez adecuada debido a que fueron los asesores quienes dieron su punto de vista. Pero en base a la investigación esta hipótesis queda descartada.

6.1.2. Hipótesis específicas

- a. “El método de selección estándar es el adecuado para determinar si el candidato cumple las condiciones para el puesto”

Contratación:

El método de selección de acuerdo a lo investigado si es el adecuado, cumple con las condiciones para poder determinar si el candidato cumple con los requerimientos para el

puesto. Solo se podrían hacer ciertas mejoras en algunas evaluaciones como los dibujos debido a que esta prueba es muy común en las evaluaciones del proceso de selección en diferentes empresas a nivel nacional.

- b. “Existen otros métodos de selección de personal que se adecuan a los requerimientos del proceso de selección del personal de la empresa Market Line Perú”

Contrastación:

Si existen diferentes métodos de selección o más bien diferentes evaluaciones que se pueden sugerir a la empresa tomar en cuenta para los procesos de selección a futuro. De acuerdo a los autores indicados en las citas dependiendo sea el cargo se pueden realizar.

- c. “Existen otros factores que determinan la constante rotación de personal de la empresa Market Line Perú”

Contrastación:

Los factores que determina la rotación de personal son variadas, entre ellas son las pocas opciones de líneas de carrera, en muchos casos cambios de horarios de sus centros de estudios y que impiden trabajar en Xerox, los indicadores o métricas que usa la empresa para medir el rendimiento son también un factor muy importante debido a que sienten

mayor presión, pero esto también lleva a decir que la empresa se diferencia de las demás y que exige a sus trabajadores ser los mejores.

6.2. Contrastación de resultados con otros estudios similares

6.2.1. Hipótesis General:

“El proceso de selección de personal influye directamente en la rotación de personal de la empresa Market Line Perú”

En la investigación realizada por Cojulún Cifuentes, María de los Ángeles, en su tesis titulada “Competencias Laborales como Base para la Selección de Personal, Estudio realizado en la empresa Piolindo de Retalhuleu”; Determina al igual que mi investigación que el procedimiento es el correcto, que se puede hacer mejoras al proceso para tener más asertividad en la selección pero que en ningún momento este sea un factor que influye en la rotación de personal de la empresa.

6.2.2. Hipótesis específicas

- a. “El método de selección estándar es el adecuado para determinar si el candidato cumple las condiciones para el puesto”

En el trabajo realizado por Castellanos de la Torre Ugarte, Franco Angelo en su tesis titulada: “Propuesta para la Mejora del Proceso de Reclutamiento y Selección en una

empresa de Construcción e Ingeniería”, nos propone que para mejorar el proceso de selección se debe utilizar la herramienta SIPOC da un análisis y desarrollo del proceso permitiendo mejorar puntos críticos que permitan mantener el proceso en control y reducir posibles riesgos. Lo cual podría complementar al procedimiento utilizado por Market Line Peru SAC al momento de seleccionar al personal.

- b. “Existen otros métodos de selección de personal que se adecuan a los requerimientos del proceso de selección del personal de la empresa Market Line Perú”

En el trabajo realizado por Bravo V, Juan en su tesis titulada: “Los Métodos de Selección Efectiva del Personal y su Aplicación Efectiva en la Empresa”; analiza el procedimiento del proceso de selección y de los 2 métodos análisis de su estudio tanto el método tradicional como el método moderno, el de mayor aplicabilidad es el método moderno, tiene que tener participación profesionales especialistas en diferentes áreas. En el caso de mi investigación no se pudo resaltar si el personal existente cuenta con la experiencia requerida debido a que no se me fue permitido hacerles una encuesta por razones de política interna.

- c. “Existen otros factores que determinan la constante rotación de personal de la empresa Market Line Perú”

En el trabajo desarrollado por Perez Aguinada, Franklin Ivan, en su tesis "Propuesta para Reducir la Rotación de Personal en la Distribuidora de Productos Coca Cola de la Ciudad de Chiclayo", indica que las principales causas de rotación de personal, son el horario de trabajo y la mala remuneración y la insatisfacción laboral. Esto comparando a lo analizado por mi investigación encontramos similitudes como algunos asesores por temas de estudios tienen que dejar el trabajo, los bonos (Plan ABC) que la empresa pide por debajo a lo que la empresa contratante indica, y la insatisfacción debido a faltas de oportunidades de crecimiento en la empresa.

VII. CONCLUSIONES

Del estudio de la presente investigación se desprenden estas conclusiones:

1. El proceso de selección en si no es la causante de la constante, si bien quienes respondieron a la encuesta fueron los mismo asesores y no el área de selección; nos indican que el proceso es bueno y cumple con ingresar personal adecuado para el puesto.
2. El método de selección utilizado en la empresa es el adecuado para el tipo de puesto en que se evalúa. Depende del tipo de puesto son los diversos exámenes.
3. Si existen otros métodos de selección dependiendo el giro de negocio o el puesto de trabajo a seleccionar. Pero si tendría que evaluar si las nuevas evaluaciones tendrían un resultado mejor para el tipo de negocio de la empresa.
4. La falta de oportunidades (línea de carrera), la continua reducción de células (grupo de trabajo), los indicadores y las actividades académicas de los trabajadores son las principales causas de deserción de la empresa.

VIII. RECOMENDACIONES

De las conclusiones mencionadas en el capítulo anterior se desprenden estas recomendaciones:

1. Un mayor énfasis en las evaluaciones psicológicas determinarían bien si un trabajador estaría preparado para afrontar, debido a que si bien el proceso de selección cumple con hacer un buen análisis de quien está preparado para el puesto, hay casos de postulantes que no están preparados para el stress.
2. Se deberían algunos cambios en algunas evaluaciones como el dibujo, debido a que este tipo de dibujo (hombre bajo la lluvia) es muy común en diferentes empresas, y por ahí algunos postulantes ya conocen ese tipo de evaluación y pueden saber cómo pasar dicho examen.
3. Se podrían hacer evaluaciones complementarias a las ya realizadas para contrastar que quien es seleccionado cumple con lo que la empresa solicita.
4. En relación a oportunidades de crecimiento es decir línea de carrera, se puede realizar crear puestos de practicantes en algunos casos remunerados en otros ad honoren para detectar la oportunidad de nuevos talentos para áreas administrativas. En el caso de reducción de personal separa a los que no cumplen con las normas internas puesta por la empresa. Y en el caso de los indicadores tratar de que estos sean acorde con la realidad en que se enfrentan los asesores en el día a día. Si bien esto lo establece la empresa a la que le brindamos el servicio.

Se le debe hacer llegar el sentir de los trabajadores para tratar de negociar unos indicadores acordes a las buenas prácticas que se vienen realizando a fin de evitar que los indicadores muestren una realidad distinta.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLES, MARTHA. 2006. *Selección por Competencias*. Argentina. Ediciones Granica S.A.
- BEJARANO ZAVALA, ROMMEL. (2002). *Gestión de Recursos Humanos*. Perú. USMP.
- BRAVO V. Juan. (2003). *Los Métodos de Selección Efectiva del Personal y su Aplicación en la Empresa*. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Tacna.
- CASTELLANO DE LA TORRE UGARTE, Franco Ángel. (2013). *Propuesta para la Mejora del Proceso de Reclutamiento y Selección en una Empresa de Construcción e Ingeniería*. (Tesis de Título de Ingeniero Industrial). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia. MC Graw Hill.
- COJULÚN CIFUENTES, María de los Ángeles. (2011). *Competencias Laborales como Base para la Selección de Personal (Estudio Realizado en la Empresa Piolindo de Retaluleu)*. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.
- DIAS DIAZ, CARLOS. (1998). *La Administración de Personal*. Perú. Editorial San Marcos.
- ESPINOZA LEON, Guiselle. (2012). *Guía Práctica para el Reclutamiento, Selección y Retención de Personal en la Especialidad Administración Profesional de Proyectos*. (Tesis de Maestría). Universidad para la Cooperación Internacional. San José de Costa Rica.
- IBAÑEZ MACHIACAO, JAVIER. (2007) *Administración de Recursos Humanos en la Empresa*. Perú. Editorial San Marcos.
- IBAÑEZ MACHIACAO, JAVIER. (2011). *Gestión del Talento Humano en la Empresa*. Perú. Editorial San Marcos.

- IGLESIAS, MARIA EMILIA. (2015). *Metodología de la Investigación Científica, Diseño y elaboración de protocolos y proyectos*. México. Ediciones Novedades Educativas de México S.A. de C.V.
- JAIME BONACHE y ANGEL CABRERA. (2006). *Dirección de Personas*. España. Pearson Educación S.A.
- PEREZ AGUINAGA, Franklin Iván. (2013). *Propuesta para Reducir la Rotación de Personal en la Distribuidora de Productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo*. (Tesis para optar el Título de Licenciado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.
- QUISPE MILLONES, Sandra Giovana. (2014). *Rotación de Personal: Predicción con Modelo de Regresión Logística Multinivel*. (Tesis para optar Título Profesional Licenciada.) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- ROJAS, Rossiel. (2012). *Análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Departamento de Recursos Humanos del Concesionario Toyota Toyo-America C.A.* (Tesis de Licenciado). Universidad Nacional Experimental de Guayana. Ciudad de Guayana.
- RUANO PEÑA, José Tomás. (2013). *Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección en una Empresa de Telecomunicaciones*. (Tesis de Título de Ingeniero Civil). Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- VALDERRAMA MENDOZA, SANTIAGO. (2014). *Pasos para elaborar Proyectos de Investigación Científica (Cuantitativa, Cualitativa y Mixta)*. Perú. Editorial San Marcos.
- WERTHER JR, WILLIAM B y DAVIS KIETH. (2003). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. MC Graw Hill.

X. ANEXOS

10.1 Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: "Análisis del Proceso de Selección y su Impacto en la Rotación de Personal de la Empresa Market Line Perú SAC"

AUTOR: Chacón Ramirez, Juan Luis

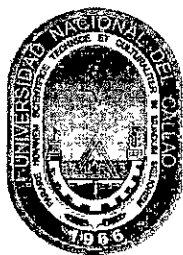


PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	INDICADORES	METODOLOGIA
Problema General ¿En qué medida el proceso de selección influye en la rotación de personal de la empresa Market Line Perú?	Objetivo General Determinar la influencia del proceso de selección en la rotación de personal de la empresa Market Line Perú.	Hipótesis General H ₁ : "El proceso de selección de personal influye directamente en la rotación de personal de la empresa Market Line Perú"	Variables Independientes X _i : Proceso de Selección Variables Dependientes	X _{1.1} . Bases del concurso X _{1.2} . Hoja de vida X _{1.3} . Entrevista X _{1.4} . Prueba de conocimiento X _{1.5} . Prueba Psicotécnica X _{1.6} . Examen Médico	Método Enfoque cualitativo método deductivo Tipo de Investigación Descriptiva Aplicativa
Problemas Específicos 1. ¿El método	Objetivos Específicos		Y _i : Rotación de		

<p>estándar de selección de personal es el adecuado para determinar si el candidato cumple con el perfil para el puesto?</p>	<p>Confirmar si el método estándar es el adecuado para determinar si el candidato cumple con el perfil para el puesto.</p>	<p>Hipótesis Específicas</p>	<p>Personal</p>	<p>Y_{1.1} Programación de horarios</p>	<p>Diseño</p>
<p>2. ¿Existen otros métodos de selección de personal que se adecuan a los requerimientos del proceso de selección del personal de la empresa Market Line Perú?</p>	<p>Determinar la existencia de otros métodos de selección de personal que se adecuan a los requerimientos del proceso de selección de la empresa Market</p>	<p>H₁: "El método de selección estándar es el adecuado para determinar si el candidato cumple las condiciones para el puesto"</p>	<p>Variables Intervinientes</p> <p>Z_i: Otros factores</p>	<p>Y_{1.2} Baja Productividad</p> <p>Y_{1.3} Reorganización Administrativa</p> <p>Z_{1.1} Entorno Económico</p>	<p>No experimental</p> <p>transseccional</p> <p>Población</p> <p>La población es de 250 trabajadores</p>
<p>3. ¿Qué otros factores como el clima laboral, el tipo de mando, horarios, remuneraciones, etc; determinan que haya constantes bajas de personal?</p>	<p>de personal que se adecuan a los requerimientos del proceso de selección de la empresa Market</p>	<p>H₂: "Existen otros métodos de selección de personal que se adecuan a los requerimientos del</p>		<p>Z_{1.2} Genero</p> <p>Z_{1.3} Escala de incentivos</p>	<p>Instrumento de Medición</p> <p>Entrevista, encuesta y análisis documental</p>

	<p>Line Peru.</p> <p>Determinar la existencia de otros factores que determinan que haya constantes bajas de personal.</p>	<p>proceso de seleccion del personal de la empresa Market Line Perú*</p> <p>H₁: "Existen otros factores que determinan la constante rotación de personal de la empresa Market Line Perú"</p>			
--	---	---	--	--	--

10.2 Otros anexos necesarios para respaldo de la investigación



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**ENCUESTA A SUPERVISORES DE LA EMPRESA MARKET LINE PERU
S.A.C.**

Profesión: _____ Sexo: _____

Grado de Instrucción:

Universitarios completos () Universitarios Incompletos ()
Maestría Completa () Maestría Incompleta ()

Gracias por su gentil colaboración:

Instrucciones:

Marca con un aspa (X) una sola de las cinco (5) alternativas propuestas por ítem, que usted considere conveniente.

INDICADORES	ITEMS	RESPUESTAS ALTERNATIVAS				
		DEFINITIVAMENTE SI	SI	INDECISO	NO	DEFINITIVAMENTE NO
1 Programación de horarios	a) Cree Ud que las programaciones horarias satisfacen la necesidad de sus asesores.					
	b) Considera ud que se le da facilidades a los asesores en acondicionar su horario de trabajo a otras necesidades.					
2 Baja productividad	a) Siente que la baja productividad sea motivo de deserción en la empresa.					
	b) Nota que los indicadores que pone la empresa son una valla muy alta para los asesores.					
3 Reorganización administrativa	a) Los constantes cambios en la empresa han constituido de alguna manera con la deserción laboral.					
	b) Considera Ud que los cambios en la integración de grupos de					

	trabajo han ocasionado que los asesores no se sientan conformes.					
4 Entorno económico	a) Piensa que los constantes cambios económicos en Argentina hacen que los clientes se vuelvan críticos y eso cuando llaman a manifestar su malestar y encuentran un asesor que no está preparado para ese tipo de cliente ocasione en él un desanimo en el trabajo.					
5 Genero	a) Considera Ud que las mujeres de su grupo de trabajo tienen un mejor trato con los clientes.					
	b) Percibe que los hombres de su grupo de trabajo tienen un trato adecuado con los clientes.					
6 Escala de incentivos	a) Considera que la escala de incentivos es la adecuada para					

	motivar al personal en mantenerse en esta empresa.					
	b) Sientes que los asesores consideran que las escalas de incentivos no son las adecuadas.					
7 Percepción del supervisor hacia el asesor	a) Siente que los asesores que pasan a línea por primera vez están preparados para asumir el reto diario de atender a diferentes clientes.					
	b) De los asesores que pasan a línea después de la etapa de capacitación, todos pasan el periodo de prueba.					

De los asesores que pasan a línea a su célula y no pasan el periodo de prueba ¿cuál es el motivo por el cual ya no desean continuar?



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**ENCUESTA A LOS ASESORES DE LA EMPRESA MARKET LINE PERU
S.A.C.**

Profesión: _____ **Sexo:** _____

Grado de Instrucción:

Universitarios completos () Universitarios Incompletos ()
Maestría Completa () Maestría Incompleta ()

Gracias por su gentil colaboración:

Instrucciones:

Marca con un aspa (X) una sola de las cinco (5) alternativas propuestas por ítem, que usted considere conveniente.

INDICADORES	ITEMS	RESPUESTAS ALTERNATIVAS				
		DEFINITIVAMENTE SI	SI	INDECISO	NO	DEFINITIVAMENTE NO
1 Bases del Concurso	a) Cree Ud que los requisitos determinados en las bases del concurso son claras.					
	b) Percibe que el medio de difusión de la convocatoria vía internet es la más adecuada.					
2 Hoja de Vida	a) Considera que los asesores nuevos cuentan con experiencia para el puesto.					
	b) Cree usted que es necesario que para este trabajo se considere a un trabajador con experiencia en vez de uno sin experiencia.					
3 Entrevista	a) Considera Ud que en esta etapa los postulantes reflejan si están aptos para el puesto.					
	b) Considera que el área de selección					

	cuenta con habilidades para detectar si el postulante está preparado para asumir el puesto.					
4 Prueba de conocimiento	a) Considera Ud que las pruebas que se realizan a los postulantes son las adecuadas.					
5 Prueba Psicotécnica	a) Considera Ud que en muchas pruebas psicológicas que aplica el área de selección no son las adecuadas.					
	b) Percibe que esta etapa requiere mayor atención para detectar a los postulantes más adecuados.					
6 Examen Medico	a) Cree Ud que el examen médico que debería hacerse durante el proceso de selección es un factor fundamental para determinar la aceptación del postulante al puesto que se convoca.					