

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Profesional de Ingeniería Comercial

**“POLÍTICAS DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Y LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS EN LAS
MYPES RUBRO CALL CENTER – TACNA, AÑO 2015”**

TESIS

Presentada por:

Bach. Fiorella Jackeline Garcia Ruiz

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

TACNA - PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Profesional de Ingeniería Comercial

TESIS

**“POLÍTICAS DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Y LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS EN LAS
MYPES RUBRO CALL CENTER - TACNA, AÑO 2015”**

TESIS SUSTENTADA Y APROBADA EL 21 DE ABRIL DEL 2017,
SIENDO EL JURADO CALIFICADOR:

PRESIDENTE:



Dr. JESÚS AMADEO OLIVERA CÁCERES

SECRETARIO:



Dr. MANUEL SEGUNDO CAIPA RAMOS

VOCAL:



Dr. PEDRO PABLO CHAMBI CONDORI

DEDICATORIA

A esa fuerza infinita que me guía y cuida: Dios.

A mis padres, por el esfuerzo de brindarme una gran educación. A mis Maestros, de los cuales aprendí mucho y a todas las personas que de alguna forma contribuyeron al logro de esta investigación.

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iii
CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 Descripción de la realidad problemática	3
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos.....	4
1.3 Justificación de la investigación	5
1.3.1 Justificación teórica	5
1.3.2 Justificación metodológica	5
1.3.3 Justificación práctica.....	6
1.4 Alcances y limitaciones	6

1.4.1 Alcances	6
1.4.2 Limitaciones.....	6
1.5 Objetivos	7
1.5.1 Objetivo general.....	7
1.5.2 Objetivos específicos	7
1.6 Hipótesis	8
1.6.1 Hipótesis general	8
1.6.2 Hipótesis secundarias.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Antecedentes del estudio	9
2.1.1 Antecedentes a nivel internacional	9
2.1.2 Antecedentes a nivel nacional	15
2.2 Bases teóricas	17
2.2.1 Administración	17
2.2.2 La Administración de recursos humanos (ARH)	25
2.2.3 Políticas de Recursos Humanos	29
2.2.4 Políticas en la integración de personal.....	36
2.2.5 Rotación de personal.....	70
2.2.6 Contac center y call center	83

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	88
3.1 Tipo del diseño de investigación	88
3.2 Población y muestra de estudio	89
3.2.1 Población.....	89
3.2.2 Muestra	89
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	89
3.3.1 Técnicas de recolección de datos.....	89
3.3.2 Instrumentos de recolección de datos.....	90
3.4 Variables	91
3.5 Tratamiento de datos (análisis estadístico)	92
3.5.1 Procesamiento de los datos.....	93
3.5.2 Presentación de datos	95
3.5.3 Análisis e interpretación de datos	95
 CAPÍTULO IV: RESULTADOS	 97
4.1 Presentación	97
4.2 Presentación, análisis e interpretación de resultados	98
4.2.1 Análisis de tablas y figuras de las variables	98
4.3 Análisis y contraste de hipótesis	117
4.3.1 Verificación de la hipótesis general.....	117
4.3.2 Verificación de la primera hipótesis secundaria	120
4.3.3 Verificación de la segunda hipótesis secundaria.....	123

4.3.4 Verificación de la tercera hipótesis secundaria	126
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	130
CONCLUSIONES.....	135
RECOMENDACIONES.....	137
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	139
ANEXOS	142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Baremo para Políticas de Integración de Recursos Humanos.	98
Tabla 2 Políticas de Integración de Recursos Humanos.	98
Tabla 3 Baremo para Políticas de reclutamiento.	100
Tabla 4 Políticas de reclutamiento.	100
Tabla 5 Baremo para políticas de selección.	102
Tabla 6 Políticas de selección.	102
Tabla 7 Baremo para políticas de socialización.	104
Tabla 8 Baremo para políticas de socialización.	104
Tabla 9 Resumen de los indicadores de la variable Políticas de integración de Recursos Humanos.	106
Tabla 10 Baremo para la rotación externa de personal.	107
Tabla 11 Rotación externa de personal.	107
Tabla 12 Baremo para causas de la Rotación Externa de personal.	109
Tabla 13 Causas de la Rotación Externa de personal.	109
Tabla 14 Baremo para costos primarios de la Rotación Externa de personal.	111
Tabla 15 Costos primarios de la Rotación Externa de personal.	111

Tabla 16	Baremo para costos secundarios de la Rotación Externa de Personal.....	113
Tabla 17	Costos secundarios de la Rotación Externa de Personal.	113
Tabla 18	Baremo para los costos terciarios de la Rotación Externa de Personal.....	115
Tabla 19	Costos terciarios de la Rotación Externa de Personal.....	115
Tabla 20	Pruebas de chi-cuadrado para la Hipótesis General.	118
Tabla 21	Tabla cruzada para Políticas de integración*Rotación de Personal de Ventas.....	119
Tabla 22	Prueba de chi-cuadrado la Hipótesis Secundaria 1	121
Tabla 23	Tabla cruzada para Políticas de reclutamiento*Rotación de Personal de Ventas.....	122
Tabla 24	Prueba de chi-cuadrado la Hipótesis Secundaria 2.....	124
Tabla 25	Tabla cruzada para Políticas de selección*Rotación de Personal de Ventas.....	125
Tabla 26	Prueba de chi-cuadrado la Hipótesis Secundaria 3.....	127
Tabla 27	Tabla cruzada para Políticas de socialización*Rotación de Personal de Ventas.....	128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Recursos Organizacionales	24
Figura 2. Clasificación de políticas de Recursos Humanos.....	35
Figura 3. Clasificación de la entrevista.....	61
Figura 4. Costos primarios de la rotación externa de personal	80
Figura 5. Costos secundarios de rotación externa de personal.....	82
Figura 6. Costos terciarios de rotación externa de personal	82
Figura 7. Resumen de costos de Rotación Externa de Personal	83
Figura 8. Servicios que brindan los Contac Center-2016	84
Figura 9. Definición de Call Center	86
Figura 10. Operacionalización de las variables	92
Figura 11. Políticas de integración de Recursos Humanos	99
Figura 12. Políticas de reclutamiento	101
Figura 13. Políticas de selección	103
Figura 14. Políticas de socialización	105
Figura 15. Resumen de los indicadores de la variable Políticas de integración de Recursos Humanos	106
Figura 16. Rotación del personal de ventas	108
Figura 17. Causas de la Rotación externa de personal.....	110

Figura 18. Costos primarios de la Rotación externa de personal	112
Figura 19. Costos secundarios de la Rotación externa de personal.....	114
Figura 20. Costos terciarios de la Rotación externa de personal	116

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia	143
Anexo 2. Juicio de expertos	144
Anexo 3. Validez del instrumento (binomial)	149
Anexo 4. Guía de entrevista estructurada para evaluar las políticas de integración de recursos humanos	152
Anexo 5. Guía de entrevista estructurada para evaluar la rotación externa de personal del personal de ventas	154
Anexo 6. Alfa de Cronbach	156
Anexo 7. Fotos de trabajo de campo	161

RESUMEN

El presente estudio parte de la importancia que hoy en día representan las políticas de integración de recursos humanos para las organizaciones y cómo estas se relacionan con la rotación externa del personal. El tipo de investigación es básica, el nivel de investigación es relacional y el diseño de investigación no experimental, transeccional. En el trabajo de campo, se aplicó una guía de entrevista estructurada a gerentes, administradores y/o asistentes de las MYPES rubro CALL CENTER de la región Tacna, siendo un total de 22 investigados. Los resultados del estudio demuestran que las políticas de integración son poco adecuadas en un 40,9% y la rotación externa del personal de ventas es regular en un 59,1%. También se determinó, que las políticas de integración de recursos humanos se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015. El estudio realizado servirá de base y aportará mayores evidencias para que otros investigadores continúen profundizando el tema.

Palabras claves: *Políticas de integración, recursos humanos, Call Center, MYPE, políticas de reclutamiento, políticas de selección, políticas de socialización, rotación de personal.*

ABSTRACT

The present study is based on the importance of Human Resources Integration policies for organizations and how it relates to the external rotation of personnel. The type of research is basic; the level of research is relational and is a non- experimental transactional design. In the field work, a structured interview guide was applied to managers, administrators and / or assistants of the MYPES area CALL CENTER of the Tacna region, a total of 22 investigated. The results of the study show that the integration policies are not adequate at 40,9% and the external turnover of the sales staff is regular at 59,1%. It was also determined that the human resources integration policies are related to the rotation of the sales staff in the MYPES category Call Center - Tacna, year 2015. The study will serve as a base and provide more evidence for other researchers to continue to deepen the theme.

Keywords: *Integration policies, human resources, Call Center, MSE, recruitment policies, selection policies, socialization policies, staff turnover.*

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, un reto para muchas organizaciones es la adecuada gestión de los recursos humanos, obteniéndose esta ya sea en una gran, mediana, pequeña o Micro empresa; por ello las políticas dentro de esta área deben ser cada vez más exigentes, ya que de estas políticas dependerá que un trabajador talentoso y que genere buena productividad, opte por quedarse en estas compañías.

En nuestro país y sobretodo en la Ciudad de Tacna, es predominante la conformación de pequeñas y micro empresas (MYPES), las cuales consideran la mejora en la gestión del personal como un gasto y no como una inversión; pues se ve de manera constante, a través de las redes sociales y los diarios, que las MYPES del rubro Call Center solicitan personal para el área de ventas, esto hace parecer que existe una elevada rotación de personal y también una mala praxis en las políticas de integración del personal, es decir políticas de reclutamiento, selección y socialización.

El interés de la presente investigación por ende, es poder determinar si existe relación entre las políticas de integración de recursos humanos y la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.

El presente estudio considera cinco capítulos: en el capítulo I; se describe el planteamiento del problema, relacionado a las variables de estudio. En el Capítulo II se desarrolla el marco teórico, los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y definición de términos básicos. El Capítulo III comprende la metodología utilizada en la investigación. El Capítulo IV evidencia los resultados obtenidos de acuerdo a las variables de estudio, seguido del Capítulo V, donde se expone la discusión de resultados; y finalmente dan a conocer las conclusiones y recomendaciones a las que se arribó en el presente estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción de la realidad problemática

En las organizaciones de hoy existe excesiva rotación de personal, esto debido a factores internos y externos, siendo la causa fundamental las políticas de integración de los recursos humanos, lo que no se implementa adecuadamente y, por ende, trae como consecuencias negativas la falta de motivación para un buen desempeño laboral, lo que repercute en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Las MYPES de Call Center de Telecomunicaciones, en la ciudad de Tacna, tienen como objetivo primordial la venta de servicios, para ello necesitan de personal calificado y competente para realizar llamadas, sostener estas llamadas y generar exitosamente sus ventas. Estas empresas requieren de un capital humano preparado para ello y con las condiciones necesarias para desempeñarse asertivamente. Las MYPES han reconocido que, últimamente, son más constantes las rotaciones de personal, pues se realiza esta cada mes e incluso se realizan rotaciones

semanalmente. Por lo antes referido, el reclutamiento y la formación de personal para este puesto se han convertido en una tarea importante y urgente. Al respecto, cabe referir que la rotación de personal es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización (Chiavenato, 2007). En ese sentido, la frecuente rotación de personal pareciera que se debe a inadecuadas políticas de integración de recursos humanos, que involucra el reclutamiento, selección y socialización.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

- ¿Existe relación entre las políticas de integración de recursos humanos y la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Las políticas de reclutamiento se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015?

- ¿Las políticas de selección se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015?
- ¿Las políticas de socialización se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015?

1.3 Justificación de la investigación

1.3.1 Justificación teórica

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de las políticas de integración de recursos humanos, como las políticas de reclutamiento, selección y socialización, encontrar explicaciones a situaciones internas que influyen en el incremento de la rotación de personal.

1.3.2 Justificación metodológica

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como las políticas de integración de recursos humanos y la rotación de personal en las MYPES de Call Center. A través de la elaboración de una guía de entrevista estructurada y el procesamiento de los datos, se busca determinar de qué manera las

políticas de integración de personal se relacionan con la rotación de personal.

1.3.3 Justificación práctica

De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas de las políticas de integración de personal y la rotación de personal en las MYPES de Call Center.

1.4 Alcances y limitaciones

1.4.1 Alcances

El presente estudio solo tratará las Políticas de Integración y la Rotación de Personal.

1.4.2 Limitaciones

En el presente trabajo de investigación hubo insuficiente antecedentes de investigación local sobre el tema en cuestión.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

- Determinar si existe relación entre las políticas de integración de recursos humanos y la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.

1.5.2 Objetivos específicos

- Verificar si las políticas de reclutamiento se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.
- Verificar si las políticas de selección se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.
- Verificar si las políticas de socialización se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

- Las políticas de integración de recursos humanos se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.

1.6.2 Hipótesis secundarias

- Las políticas de reclutamiento se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.
- Las políticas de selección se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.
- Las políticas de socialización se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

2.1.1 Antecedentes a nivel internacional

López, J. (2004). En su trabajo de investigación titulado *Rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad* (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional, México, analiza el problema de la rotación de personal en dos empresas con el objetivo de determinar las causas que la originan y presentar propuestas que revertirían dicha situación. Entre sus principales conclusiones encontramos que la rotación de personal no les preocupa a las empresas excepto por la baja productividad que origina la salida de la empresa del personal calificado; no solo existen costos monetarios por la rotación de personal, sino que hay costos muy importantes, tales como la interrupción de la productividad, la moral de los empleados que se quedan, la pérdida de la capacitación otorgada, los cuales son vitales para el buen funcionamiento de la sinergia de la empresa en su conjunto; una empresa

a la cual no le interesa la retención de los empleados, está dispuesta a pagar los costos que se erogan por la rotación de personal no controlada.

Torres, A. (2005). En su trabajo de investigación titulado *La integración de personal en la industria textil de la maquila, como ventaja competitiva*. (Trabajo de Grado) Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, tuvo como objetivo principal señalar la importancia que representa para las empresas contar con una fuerza de trabajo estable y potencialmente fuerte como herramienta para afrontar los retos de la actual corriente económica. Para efectos de esta investigación el proceso se limita al estudio de las fases de captación, selección, contratación, inducción, entrenamiento y desarrollo de personal, por considerarse la base sobre la cual gira el éxito de alcanzar la mano de obra idónea para la organización. Concluyó que los altos índices de rotación de personal se deben a la deficiente aplicación de cada una de las fases del proceso de integración, manifestada en la carencia de una base de datos del personal, en la discriminación por edades, en la falta de programas de capacitación y motivación para el trabajador.

Libreros, K. & Ramírez, N. (2013). En su trabajo de investigación titulado *Diseño de un sistema de gestión de Talento Humano para una empresa de servicios: Call Center*. (Trabajo de Grado) Universidad de San

Buenaventura, Santiago de Cali, Colombia. El objetivo general del proyecto es diseñar un sistema de gestión de Talento Humano para una empresa de servicios: Call center, que permita direccionar de forma efectiva el capital humano dentro de la organización. Se llegó a la conclusión de que los manuales y su aplicativo resultan de vital importancia para cualquier organización puesto que facilitan la ejecución de sus tareas teniendo una clara disminución del tiempo de sus tareas a desarrollar para la previa selección de candidatos al puesto en cuestión. Mientras más clara sea la definición de un puesto y sus requisitos, más productiva será la pre selección de candidatos. La clara definición de los requisitos por parte de las áreas generaría una reducción en el tiempo de ejecución de selección del personal, permitiendo al área de gestión humana una mejor planeación de sus recursos.

Pineda, M. (2010). En su trabajo de investigación titulado *Causas de la rotación de personal en la una empresa de seguridad privada*. (Trabajo de Grado). Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, México, tuvo como objetivo identificar la relación que existe entre la motivación, satisfacción y rotación de personal, con el fin de conocer las causas por las cuales existe una alta rotación de personal. La autora concluye que en muchos casos se realiza una mala selección de la persona que ocupara el puesto, pues en ocasiones no existen más

opciones y deciden contratarla, esto ocasiona que después de un tiempo, esa persona abandone el trabajo para irse a otra empresa. Se puede concluir que la principal causa de la rotación de personal en esta organización es la insatisfacción laboral de los trabajadores, con sus oportunidades de desarrollo, remuneración económica y estímulos económicos.

Cruz, S. (2014). En su trabajo de investigación titulado *Percepción de los empleados de una empresa de servicio vía telefónica (Call Center) sobre el desempeño de las funciones del departamento de Recursos Humanos*, (Trabajo de Grado), Universidad Rafael Landívar, Guatemala, tuvo como objetivo determinar la percepción que tiene un grupo de trabajadores de un Call Center sobre el desempeño de las funciones del departamento de recursos humanos. Para la realización de la investigación, se utilizó el método cualitativo y se elaboró una guía de entrevista semi-estructurada que permitió conocer la percepción del desempeño del departamento en las cuatro áreas principales. El estudio concluye en lo siguiente: Se puede determinar que en el área de reclutamiento y selección de personal la percepción es que si tienen perfiles y descriptores de puesto, sin embargo la selección no se realiza por medio de competencias y las pruebas psicométricas realizadas son generales para todos los puestos, también se determina que el proceso

de selección que siguen es un proceso simple aunque el enfoque es la contratación de personal idóneo para cada plaza vacante. En el área de capacitación y desarrollo se puede concluir que la percepción es que existe únicamente un plan para capacitar en productos y servicios al personal de nuevo ingreso para el personal existente solo algunos departamentos como operaciones se lleva un plan de capacitación sin embargo este se cambia acorde a las necesidades del cliente, el resto de departamentos desconoce si existe un plan de capacitación y las capacitaciones están limitadas a productos y servicios. Así mismo se concluye que si existe un plan de carrera específicamente en el área de operaciones conocido por todos los departamentos y empleados el cual determina en cuanto tiempo una persona de operaciones puede ser promovida y los requisitos que debe llenar para ser tomado en cuenta.

Montalegre, I. (2009). En su trabajo de investigación titulado *La cultura organizacional de la innovación como generadora de valor en las empresas. Quala S.A. aproximación a un ejemplo exitoso colombiano*, (Trabajo de Grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, tuvo como objetivo presentar un modelo empresarial capaz de generar valor a las empresas o al elemento social de la organización, y que se constituye, desde mi punto de vista, en la opción más apropiada y conveniente para quien busca crear culturas corporativas orientadas al

cambio y al pensamiento diferenciador, entre sus conclusiones destaca que la misión, filosofía, valores y comportamientos organizacionales, son componentes que deben ser entendidos por los empleados y transmitidos de manera contundente por medio de la comunicación y las prácticas innovadoras. Esto hará que grupos e individuos se sientan identificados y familiarizados con las motivaciones más profundas de la empresa, y permitirá que los acuerdos entre los mismos sean más fáciles de alcanzar.

Sierra, M. (2015). En su trabajo de investigación titulado *Sistema de Reclutamiento y Selección del personal para la cadena de Supermercado "Mercamaxx" del canton de los bancos, provincia de Pichincha*. (Trabajo de Grado) de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, tuvo como objetivo mejorar el desempeño laboral dentro del supermercado para el logro del mismo si se diseñara etapas del reclutamiento y selección del personal la que permitirá definir con más precisión las características indispensables para la capacitación y posición de la persona más idónea a ocupar una vacante dentro del supermercado. Entre una de sus conclusiones encuentra que un inadecuado proceso de reclutamiento y selección del personal impide seguir el procedimiento lógico que oriente el proceso, lo que provoca la inadecuada contratación del personal, la misma que incide en el desempeño laboral provocando una disminución en los beneficios de la empresa.

2.1.2 Antecedentes a nivel nacional

Domínguez, R. & Sánchez, F. (2013). En su trabajo titulado *Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. – Planta Trujillo 2013*. (Trabajo de Grado), Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú, tuvo como objetivo establecer la relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. – Trujillo. El autor concluye que el grado de rotación de personal de la empresa tiene un impacto significativo en el personal obrero, es decir que la renuncia del trabajador obrero, se ve afecta en la productividad y rentabilidad de la empresa. Por otro lado, para el personal empleado existen variables más relevantes que la rotación; es decir, el grado de rotación no afecta a la productividad y rentabilidad de la empresa. Se determinó en los resultados de la encuesta, que más de la mitad de trabajadores no está satisfecho con su sueldo, esto puede afectar la productividad y el clima laboral. En caso extremo podría redundar en la disminución del desempeño, el ausentismo, o en rotación voluntaria. Es por ello que nos percatamos que la empresa carece de una política salarial justa que mantenga motivados a los trabajadores. La mayoría de los trabajadores se sienten estancados en sus puestos. Al no avanzar en el escalafón, el

trabajo tiende a tornarse aburrido y estresante. La empresa debe optar por políticas de rotación interna semestrales.

Mazuelos, S.N. (2013). En su trabajo titulado *Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma*, (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú, planteó los siguientes objetivos: Analizar las tendencias de selección de personal en el contexto de la gestión de personas por competencias en las organizaciones; describir las características del modelo por competencias aplicado a la selección de personal docente en el área de idiomas; identificar los efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente. El estudio concluye que el proceso de selección de personal aplicando un modelo por competencias, desde la perspectiva de los informantes, genera la reducción de esfuerzos posteriores a la selección del candidato (seguimiento, reentrenamientos, capacitaciones), al elegir solo entre candidatos que ya cuentan con las competencias, en menor o mayor medida, necesarias para el contexto institucional. Esta apreciación podría estar apoyada en que el modelo considera competencias y sub-competencias graduadas de acuerdo a las necesidades institucionales. Esto, hacia el final del proceso de selección,

minimizaría la posibilidad de elegir candidatos sin las competencias requeridas.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Administración

2.2.1.1 Definición

Según Kast & Rosenzweig (1970) citado por Chiavenato (2007, p.93), la administración constituye la forma de realizar que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos.

La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos. En esta concepción están configurados cuatro elementos básicos:

- Alcance de los objetivos.
- Por medio de personas.
- A través de técnicas.
- En una organización.

Prácticamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales —muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto, tales como personas, materiales, dinero, tiempo o espacio, etc. hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible.

2.2.1.2 Los recursos organizacionales

Tradicionalmente, los factores de producción considerados en todo proceso productivo son naturaleza, capital y trabajo. La naturaleza provee los materiales y las materias primas que serán transformados en productos o en servicios prestados. El capital brinda los medios de pago para la adquisición u obtención de los materiales y materias primas necesarias y para la remuneración de la mano de obra. El trabajo representa la intervención humana o física realizada sobre los materiales o materias primas para convertirlos en productos terminados o servicios prestados.

En la era de la información, estos factores tradicionales son desplazados por un factor nuevo y diferente: el conocimiento. Actualmente productos y servicios son generados mediante capital materiales, tecnología, personas y conocimiento. (Chiavenato, 2007)

De acuerdo a Robbins, S. & Coulter, M. (2005) de estos cinco componentes, solo personas y conocimiento crean una ventaja competitiva duradera. El conocimiento es un activo intangible e invisible que se encuentra en las cabezas de las personas o, en algunos casos, archivado en sistemas de información administrados mediante informes, perfil de productos o servicios, diagramas de flujo, etc.

La mayor parte de las organizaciones no se ha dado cuenta de esto ni de que las organizaciones con éxito son las que saben administrar el conocimiento y convertirlo en productos y servicios altamente competitivos. En otras palabras, saben invertir y obtener ganancias del conocimiento corporativo.

La organización es un ente social mediante la cual se reúnen *recursos* diversos con el objetivo de lograr determinados objetivos. Sin recursos no hay manera de alcanzarlos. Los *recursos* son los medios con los que cuentan las organizaciones para realizar sus tareas y lograr sus objetivos, esto es los bienes o servicios que se consumen para la realización de las actividades organizacionales (Munch, 2010).

Pueden verse como los insumos necesarios para obtener el producto final o servicio prestado por la organización.

Generalmente cuando se habla de recursos surge la imagen simplificada de dinero, equipo, materiales, personal. Sin embargo, los recursos organizacionales son extremadamente diversos y complejos (Chiavenato, 2007).

Los recursos organizacionales se pueden clasificar, de manera general, en cinco grupos:

- Recursos físicos y materiales

Son los recursos necesarios para las operaciones básicas de la organización, ya sea dar servicios especializados o producir bienes y productos. Los recursos materiales están constituidos por el mismo espacio físico, los locales, edificios y terrenos, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo orientados a la producción de los bienes y de los servicios producidos por la organización. Buena parte de lo que se verá sobre tecnología es aplicable al área de los recursos materiales y físicos de la organización. Sin embargo, la tecnología no se limita a los recursos físicos y materiales. (Chiavenato, 2007)

- Recursos financieros

Se refiere al dinero en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), préstamos, financiamientos, créditos, etc., de los que se puede disponer de manera inmediata o mediata para hacer frente a los compromisos de la organización. Comprende también el ingreso derivado de las operaciones de la empresa, inversiones de terceros y toda forma de efectivo que pasa por la caja de la organización.

Los recursos financieros garantizan los medios para la adquisición u obtención de los demás recursos que requiere la organización. Hasta cierto punto, los recursos financieros son los que en buena parte definen la eficacia de la organización en el logro de sus objetivos, ya que le proporcionan la capacidad necesaria para adquirir, en volumen adecuado, los recursos que requiere para su operación. Es muy común expresar el desempeño de la organización en lenguaje financiero, en términos de utilidades en valores monetarios o de liquidez en sus acciones (Robbins & Coulter, 2005).

- Recursos humanos

Según Munch (2010) son las personas que ingresan, permanecen y participan en la entidad organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el *nivel institucional* de la organización (dirección), en el *nivel intermedio* (gerencia y asesoría) y en el *nivel operacional* (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Es necesario precisar que constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos.

Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación orientada al crecimiento y al desarrollo. Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos —éstos son los puestos— dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización.

Las personas son extremadamente distintas entre sí, por lo que constituyen un recurso muy diversificado y diferente entre sí, por lo

que constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad la palabra *recurso* representa un concepto demasiado restringido como para abarcar a las personas, puesto que son más que un recurso, son copartícipes de la organización (Chiavenato, 2007).

- Recursos mercadológicos

Constituye los medios por los cuales la organización localiza, entra en contacto e influye en sus clientes y usuarios. En este sentido, los recursos mercadológicos comprenden también el propio mercado de consumidores o clientes de los productos o servicios que ofrece la organización. Así, los recursos mercadológicos integran todas las actividades de investigación y análisis de mercado (sobre consumidores y competidores), toda la organización de ventas (que incluye previsión de ventas, ejecución y control), promoción, propaganda, distribución de los productos a través de los canales adecuados, desarrollo de nuevos productos necesarios para satisfacer las demandas del mercado, definición de precios, asistencia técnica al consumidor, etc. Sin los recursos mercadológicos, de nada sirven los demás recursos de la

organización, pues si ésta es despojada de sus clientes — consumidores o usuarios— perdería fatalmente la propia razón de existir. A los recursos mercadológicos se les llama también *recursos comerciales*, como denominación restrictiva para distinguir sólo a las actividades directamente relacionadas con las operaciones de ventas, que corresponden al término de *marketing* empleado por los autores estadounidenses (Robbins & Coulter, 2005).

- Recursos administrativos

Están constituidos por todos los medios con los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de la organización. Comprenden todos los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria más allá de los esquemas de coordinación e integración utilizados por la organización (Chiavenato, 2010).

Recursos organizacionales	Recursos Físicos
	Recursos Financieros
	Recursos Humanos
	Recursos Mercadológicos
	Recursos Administrativos

Figura 1. Recursos Organizacionales

Fuente: Elaboración propia

2.2.2 La Administración de recursos humanos (ARH)

2.2.2.1 Definición

La ARH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización conforma el medio que permite a las personas —que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La ARH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo aquellas cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas cosas pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización (Robbins & Coulter, 2005). Pero cuando se habla de ARH hay más cosas en juego, tal como la calidad de vida que tendrán la organización y sus socios, como el tipo de socios que la organización desea cultivar.

Los objetivos de la ARH se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como alguna actividad

especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, la ARH debe considerar también los objetivos personales de sus socios (Robbins & Coulter, 2005).

2.2.2.2 *Objetivos principales de la ARH*

De acuerdo a Chiavenato (2007), los objetivos principales de ARH, son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

2.2.2.3 *Funciones del área de recursos humanos*

Según Puchol (2012), las funciones del área son las siguientes:

- **Función de empleo:** tiene como objetivo el proporcionar a la Organización, en todo momento, el personal necesario, tanto en sentido cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o servicios, y esto con un criterio de rentabilidad económica. Como la empresa no siempre precisa el

mismo número de personas, debido a causas tales como la estacionalidad, momentos de expansión o de depresión, etc., la función del empleo comprende dos tipos de procesos: aditivos (añadir gente a la organización) y sustractivos (reducir el número de personas que trabajan en la empresa). Entre las tareas frecuentes de esta función nos encontramos: la planificación de plantillas, la descripción de puestos de trabajo, los estudios del mercado laboral, la búsqueda de fuentes de reclutamiento, la realización de procesos de selección, acogida e inserción del personal recién ingresado, las relaciones con empresas de trabajo temporal, los estudios de reducción de plantilla. Las acciones tendientes a la “descontratación” de efectivos laborales, etc.

- **Función de administración de personal:** se refiere al manejo burocrático, al “papeleo”, en relación con el personal de la empresa. Desde que una persona ingresa en una organización hasta que cesa de prestar sus servicios en ella, se originan una gran cantidad de estos trámites administrativos.
- **Función de compensación:** trata de conseguir el establecimiento de una estructura de salarios que idealmente deben cumplir el triple objetivo de ser internamente equitativa, externamente competitiva y motivadora. Los estudios salariales, el establecimiento de sistemas

retributivos; la elaboración de sistemas de incentivos o primas; los sistemas de medición de los resultados individuales o grupales, etc.

- **Función de dirección y desarrollo de recursos humanos:** se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización y con la organización, que se estimulen a trabajar cada vez más y mejor, así como a desempeñar puestos con mayores responsabilidades. Esta función, quizás la más delicada y compleja de RR HH, comprende las subfunciones de comunicación y participación, de formación, promoción y desarrollo de evaluación del desempeño, de evaluación del potencial, de establecimiento de planes de carrera, de motivación laboral, diagnóstico y tratamiento del clima laboral y establecimiento de los sistemas de liderazgo más adecuados.
- **Función de relaciones laborales:** tiene que ver con el tratamiento del conflicto individual (trabajador disconforme con su retribución, sancionado o despedido; descontento por los más variados motivos) y del conflicto colectivo, que a su vez, puede ser parcial (de una parte de trabajadores de la empresa) o total.
- **Función de comunicación interna (CI):** podemos definir a esta como aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de

organizar las relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento.

2.2.3 Políticas de Recursos Humanos

2.2.3.1 Definición de políticas

Las políticas son lineamientos que auxilian el logro de objetivos y coadyuvan a la toma de decisiones. La diferencia que existe entre una política y una regla es que *Políticas*: afirmaciones generales basadas en los objetivos de la organización; funcionan como guías orientadoras de la acción administrativa. Asimismo, brindan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, con la finalidad de demarcar las áreas en que deberá desarrollarse la acción administrativa. Son generales y utilizan verbos como mantener, seguir, usar, proveer, ayudar, etc. Las más comunes son las políticas de recursos humanos (cómo tratar a los empleados de la organización), las políticas de ventas (cómo tratar a la clientela), las políticas de precios (cómo manejar los precios frente al mercado), etc. (Munch, 2010).

Las políticas son provenientes de la función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas con el propósito para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De esta manera, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema. (Munch, 2010).

2.2.3.2 Las políticas de recursos humanos

De acuerdo a Munch (2010) se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros con el propósito de conseguir por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra.

Por otro lado Puchol (2012), menciona que las políticas empresariales son unas declaraciones o ideas muy generales que representan la posición oficial de la compañía ante determinadas cuestiones, y que ayudan a tomar decisiones conformes a la cultura de la empresa. Las políticas escritas y publicadas ayudan a los directivos, en cuanto que estos tienen la certeza de cuál debe ser su proceder en determinadas

cuestiones problemáticas, y son de utilidad para todos, por cuanto se sabe de antemano lo que se puede y lo que no se puede pedir, hacer, etc.

Las políticas son amplias, lo que no quiere decir que sean ambiguas. Si tuviéramos que buscar un símil, diríamos que las políticas de una empresa son como la Constitución, que enuncia principios generales que tiene que desarrollarse por medio de normas jurídicas de menor rango. Pero si una norma jurídica, por ejemplo una Ley, contradice a la Constitución, puede ser declarada inconstitucional, y entonces queda privada de todo efecto.

Existen políticas financieras, políticas de producto, políticas comerciales, y por supuesto, también políticas de Recursos Humanos.

Por consiguiente no se puede hablar de política, sino de “políticas” de recursos humanos. He aquí algunas de ellas, pertenecientes a distintas empresas, pero todas reales: Reclutamiento, dimisiones, promoción, prácticas e idiomas.

Por su parte Alles (2015), menciona que la expresión “Políticas de Recursos Humanos” se utiliza para designar las normas internas en relación con los colaboradores de todos los niveles, que aseguran el respeto de ciertos principios y valores, dentro del marco de la visión y

estrategia organizacional. Usualmente contemplan aspectos éticos, de recaudo del patrimonio y capital intelectual, entre otros.

Según Chiavenato (2007), cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

A. Políticas de integración de recursos humanos

- Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
- Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
- Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.

B. Políticas de organización de recursos humanos

- Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.
- Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

C. Políticas de retención/ de los recursos humanos

- Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.
- Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.

- Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización. Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

D. Políticas de desarrollo de recursos humanos

- Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.
- Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazos, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.

E. Políticas de auditoría de recursos humanos

- Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización. A continuación, en la presente tabla se resume las políticas de Recursos Humanos.

Categoría	Clasificación
POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	Políticas de integración de recursos humanos
	Políticas de organización de recursos humanos
	Políticas de retención/ de los recursos humanos
	Políticas de desarrollo de recursos humanos
	Políticas de auditoría de recursos humanos

Figura 2. Clasificación de políticas de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia extraído de Chiavenato (2007)

2.2.4 Políticas en la integración de personal

2.2.4.1 Definición

De acuerdo a las Torres (2005), al respecto es necesario indicar que una política es una guía predeterminada que se establece para proporcionar dirección a la toma de decisiones. Como guías en lugar de reglas rígidas, las políticas son algo flexibles; su uso exige interpretación y buen juicio.

Como primera medida, la organización debe proponer una política de alimentación del recurso humano; es decir, determinar dónde captar al personal (dentro o fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutarlo.

En los campos donde existe gran oferta de mano de obra, como lo es la industria textil la captación de personal no debe ser una tarea difícil. Todo radica en que desde un inicio se le proporcione al recurso humano la atención indispensable en lo que a integración y desarrollo dentro de la empresa se refiere; la idea fundamental no debe ser cubrir las plazas en el menor tiempo posible, sino buscar al candidato apto para el puesto.

En segundo lugar, deben existir políticas de aplicación de recursos humanos, en las cuales se establecen los requisitos básicos para la

selección de la fuerza de trabajo (intelectuales, físicos, experiencia, aptitudes), para la buena realización de las labores en todos los cargos dentro de la organización. Así como se debe determinar los criterios de planeación, distribución y traslado interno del personal, con el objetivo de determinar el plan de carrera de cada individuo, lo que le permitirá tener posibilidades de crecer dentro de la empresa, tomando en cuenta el total de cargos que existan dentro de la organización. No se debe olvidar, claro está, la forma como se integrarán de la mejor manera a los nuevos miembros y cómo hacerles un ambiente favorable.

De acuerdo a Koontz & Weihrich (1994) citado en Torres (2005), la coordinación de los recursos materiales y humanos para el logro de los objetivos de la empresa, no es una tarea sencilla, requiere de tiempo, esfuerzo y empeño; sobre todo cuando se refiere al recurso humano y su integración a la organización, es un proceso que implica: “Cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o desarrollar en alguna otra forma tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos, para que puedan cumplir con sus tareas de un modo eficaz y eficiente”.

Según Domínguez (2002) citado en Torres (2005), existen principios que contribuyen a la óptima realización del proceso de integración de personal, entre los que pueden mencionarse:

- Buscar elementos que se adapten al puesto; es decir, la persona adecuada para el puesto adecuado.
- De duplicidad de funciones. Un puesto no debe abarcar dos funciones.
- Colocar en cada puesto a las personas con las aptitudes necesarias.
- De la definición del trabajo. Identificar los resultados esperados.
- La evaluación gerencial. El desempeño debe medirse, tanto en comparación con los objetivos; así como los estándares de desempeño del gerente, jefe, coordinador, supervisor o personal operativo.
- De la competencia abierta. No debe elaborarse nombramiento con habilidades inadecuadas.
- De capacitación y desarrollo administrativo. Los esfuerzos de capacitación y desarrollo deben estar relacionados con las funciones administrativas, los propósitos de la organización y las necesidades de cada puesto.

- Los objetivos de capacitación. La necesidad de capacitación; es la base de los objetivos de entrenamiento.
- Buscar al candidato adecuado para el puesto, es un proceso delicado, sin embargo con el volumen de personal que manejan las maquiladoras, no debe implicar mayor esfuerzo;
- La base esta en decidirse a llevarlo a cabo en todas sus fases. Cuando el proceso termina con la contratación omitiéndose la fase de inducción y desarrollo del personal, no puede dar resultados positivos.
- Además de los principios de integración también se aplican normas como son:
 - Fijar políticas claras y eficaces sobre la administración de personal.
 - Tomar en cuenta:
 - La edad, características, medio social, etc. de los candidatos.
 - Seleccionar sólo a los óptimos.
 - Si a todo solicitante se le dará la oportunidad de llenar la hoja de solicitud u oferta de servicio.
 - Contar con análisis de puestos.

Según Domínguez (2002) citado en Torres (2005), aquí se debe tener presente:

- La ubicación.
- Nivel operativo, técnico, directivo, etc.
- Requisitos, funciones, tareas.

Solo con este supuesto puede hablarse de selección técnica, en efecto, la especificación de puesto señala qué requisitos exige el puesto. Además contando con esto permite realmente determinar si el solicitante los reúne.

- Contar con un medio de requisición adecuado.
- La unidad de recursos humanos es la encargada de evaluar.
- Quienes hacen las requisiciones son las unidades, departamentos, secciones, etc., en donde se encuentra la vacante.
- Indiferentemente del sistema que las empresas utilicen en la integración de nuevo recurso humano a la organización, estos deben estar enfocados a minimizar la rotación de personal, que únicamente distorsiona las funciones de la empresa.

De acuerdo a Wayne & Robert (1997), previo a la integración de nuevo personal a la empresa se debe recurrir a la planificación del mismo a manera de evitar tanto la falta como excesos de mano de obra.

Posteriormente se deben conocer los requisitos del puesto, de las plazas vacantes, lo que Wayne define como análisis del puesto: “Proceso

sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. El propósito del análisis de puestos es obtener respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las tareas físicas y mentales que desarrollará el trabajador?
- ¿Cuándo se debe terminar el trabajo?
- ¿Dónde se debe desarrollar el trabajo?
- ¿Cómo debe desempeñar su puesto el trabajador?
- ¿Por qué se hace éste trabajo?
- ¿Qué cualidades se necesitan para desarrollar el puesto?"

Para muchas empresas, la prioridad es alcanzar el mayor volumen de producción; de allí la urgencia de cubrir la vacante. No existe un espacio para el análisis de los requisitos del puesto o de las cualidades que debe cumplir el candidato.

2.2.4.2 Componentes de las políticas de integración

a) Reclutamiento de Recursos Humanos

Para Chiavenato (2007), teniendo conocimiento de las necesidades presente y futuras de personal, la captación consiste en proveer a la empresa de un número suficiente de candidatos

potencialmente calificados y capaces, entre los cuales se seleccionarán a los futuros integrantes de la organización. “El reclutamiento es en otras palabras, un sistema de información a través del cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas, las internas se dan cuando al presentarse la vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, esto se conoce como movimiento vertical, o transferidos, movimiento horizontal, o transferidos con promoción, movimiento diagonal. Es importante contar con un inventario de personal, para tener conocimiento de la calidad y cantidad de personal con que se cuenta en la empresa, lo que ayudará a reducir costos en la búsqueda externa de personal y de capacitar al nuevo empleado, con quien se corre el riesgo de que no se adapte al puesto.

El reclutamiento interno se presenta a través de:

- Transferencia de personal;
- Ascensos de personal;

- Programas de desarrollo de personal; y
- Planes de profesionalización (carreras) de personal.

Ventajas:

- Es más económico y rápido;
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad;
- Es fuente de motivación para el personal;
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal; y
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

Desventajas:

- Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que al presentarse las oportunidades de crecimiento dentro de la organización,

siempre existirán empleados que no demuestren las condiciones aptas para el puesto.

- Fuentes externas de reclutamiento: se cumplen al atraer candidatos de otras empresas o del recurso disponible en el mercado de recurso humano. Puede implicar las siguientes formas:
 - Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa;
 - Carteles o avisos en la puerta de la empresa;
 - Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales;
 - Contacto con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles,
 - directorios académicos, empresas de reclutamiento;
 - Conferencias y charlas en universidades y escuelas;
 - Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado en términos de cooperación mutua;
 - Avisos en diarios, revistas; y
 - Viajes para reclutamiento en otras localidades.

La función del empleo es aquella que tiene como objetivo suministrar a la organización, en cada momento, las personas necesarias (en calidad y cantidad) para desarrollar

óptimamente los procesos de producción y/o servicios, y esto con un criterio de rentabilidad económica.

La expresión en cada momento nos indica la necesidad de que la plantilla puede aumentar cuando es necesario (temporada alta, pedidos extraordinarios, etc.), y-al mismo tiempo-el imperativo de que la plantilla pueda reducirse cuando las circunstancias así lo requieran. (Puchol, 2012).

La importancia del reclutamiento del personal radica en que atraer a los candidatos entre los cuales se elegirá a los futuros trabajadores de la empresa. Uno de los requisitos del reclutamiento consiste en contar con la mayor cantidad de candidatos que reúnan los requisitos para cubrir los puestos de la empresa. Ibáñez Machicao (2007)

Las pequeñas empresas tienden a recurrir a prácticas de reclutamiento "poco imaginativas", como el uso de anuncios en diarios, personas que llegan a la empresa por otros motivos y la comunicación entre personas, y a utilizar poca o ninguna capacitación formal. Sin embargo, la situación no debe ser así. Dessler y Varéla Juárez (2011)

El reclutamiento no solo implica colocar anuncios o llamar a agencias de colocación. En primer lugar, aprendimos que las actividades de reclutamiento deberían ser congruentes en términos de los planes estratégicos de la empresa. En segundo lugar, veremos que algunos métodos de reclutamiento son mejores que otros, dependiendo del tipo de puesto en cuestión y de los recursos disponibles. En tercer lugar, el éxito del reclutamiento depende mucho de temas y políticas que no están relacionados con esa actividad. Además, existen varios aspectos legales. (Dessler y Varéla, 2011)

- Fuentes internas de reclutamiento: Aunque el término reclutamiento nos haga pensar en agencias de colocación y anuncios clasificados, el hecho de cubrir puestos vacantes con trabajadores actuales (reclutamiento interno) suele ser la mejor opción del empleador. Para que resulte efectivo, este enfoque requiere del uso de anuncios internos de puestos, registros del personal y bancos de datos de habilidades. Los anuncios internos de puestos implican "la publicación de avisos sobre una vacante (con un anuncio en el tablero de noticias de la empresa o en Internet), listando características

como las habilidades, el supervisor, el horario laboral y el salario. Algunos contratos sindicales establecen que estas publicaciones garanticen que los miembros del sindicato sean los primeros en elegir las mejores vacantes. Sin embargo, los anuncios internos de puestos también son útiles en las empresas que no tienen sindicato, por lo que facilitan la transferencia y el ascenso de candidatos internos calificados. En este caso, los registros del personal también resultan útiles. El examen de estos registros (incluyendo los inventarios de calificaciones) podría detectar a personas con el potencial para una mayor capacitación o a quienes cuentan con los antecedentes adecuados para el puesto vacante.

- Reclutamiento por internet: Tal vez sus candidatos internos no resulten suficientes para cubrir sus necesidades de reclutamiento. En tal caso, los empleadores buscan fuentes externas y, a menudo, inician colocando anuncios en Internet. Muchas empresas hacen reclutamiento por Internet, y echan mano de sus propios sitios Web. Otros, desde luego, anuncian sus vacantes en tableros de empleo de Internet, o incluso en las páginas de asociaciones

profesionales, o bien, en los sitios de sus diarios locales. Los sitios nuevos están aprovechando la popularidad de las redes sociales para ofrecer asesoría sobre reclutamiento.

- La publicidad como fuente de candidatos: para utilizar con éxito anuncios clasificados, los empleadores tienen que considerar dos cuestiones: el medio de comunicación para anunciarse y el diseño del anuncio. La selección del mejor medio, ya sea un periódico local o uno de circulación nacional, o bien una revista especializada; depende del tipo de vacantes para las que se esté reclutando. Un periódico local suele ser la mejor fuente de ayuda para trabajos operativos, de oficina y administrativos de los niveles básicos. Para vacantes especializadas, se recomienda anunciarse en revistas comerciales y profesionales o especializadas. Una desventaja de tales medios publicitarios comerciales es el plazo tan grande de anticipación que se requiere; por ejemplo, quizá transcurra hasta un mes o más entre la contratación del anuncio y la publicación de la revista o periódico especializados. No obstante, los anuncios en medios impresos son buenas fuentes y se continuarán utilizando con fines de reclutamiento.

- Agencias de colocación como fuentes de candidatos: Hay tres tipos principales de agencias de colocación: agencias públicas operadas por los gobiernos federal, estatal o local; agencias asociadas con organizaciones sin fines de lucro, y despachos privados.
- Cada estado o entidad cuenta con una agencia de servicio de empleo operada por el gobierno, la cual también mantiene un banco de datos de los candidatos en cada estado. Las agencias públicas son una fuente principal de trabajadores operativos, supervisores y obreros. La mayoría de las entidades han convertido sus agencias locales de servicio de empleo en tiendas "de una parada", es decir, en centros donde las empresas y los candidatos a un empleo tienen acceso a una amplia gama de servicios, como reclutamiento, programas de capacitación para el trabajo, e información sobre el mercado laboral local y nacional. Otras agencias de colocación están relacionadas con organizaciones sin fines de lucro. Por ejemplo, la mayoría de las sociedades profesionales y técnicas cuentan con unidades que ayudan a sus miembros a encontrar trabajo.

Los despachos privados para el empleo son fuentes importantes de personal gerencial, profesional y directivo.

- **Trabajadores temporales:** Muchas organizaciones complementan su fuerza laboral permanente contratando a trabajadores temporales (por obra determinada), a menudo a través de agencias de personal temporal. También conocidos como trabajadores de medio tiempo o justo a tiempo, la fuerza laboral temporal es grande y continúa creciendo; de manera general, se define como "aquellos trabajadores que no tienen un empleo permanente". El personal temporal debe su popularidad a varias cuestiones. En primer lugar, el recorte corporativo al parecer está incrementando el número de trabajadores temporales que emplean las compañías (para reemplazar a los trabajadores permanentes que despiden). En segundo lugar, las organizaciones siempre han utilizado "temporales" para cubrir a los empleados permanentes que están enfermos o de vacaciones. El deseo de incrementar continuamente la productividad también contribuye a la creciente necesidad de trabajadores temporales. Por un lado, a los trabajadores temporales sólo se les pagan las horas trabajadas, a

diferencia de los trabajadores permanentes que reciben su salario aun cuando estén sentados sin hacer alguna actividad. A menudo los trabajadores temporales no reciben prestaciones, lo cual representa un "ahorro" para el empleador. Asimismo, los empleados temporales facilitan que sus empleadores se expandan y se contraigan en respuesta a los cambios en la demanda. Muchas empresas también utilizan contrataciones temporales para someter a prueba a trabajadores potenciales, antes de contratarlos de manera definitiva.

- Reclutadores de ejecutivos como fuentes de candidatos: Los reclutadores de ejecutivos (también llamados headhunters) son agencias de empleo especiales que atienden a las empresas para buscar talentos para la alta gerencia. El porcentaje de puestos de trabajo que se cubren con estos servicios suele ser bajo. No obstante, se incluyen puestos ejecutivos y profesionales claves. Es probable que para los puestos ejecutivos sea la única fuente para conseguir candidatos. La empresa siempre paga por el servicio.
- Reclutamiento en universidades: Muchos candidatos prometedores son contratados originalmente mediante el

reclutamiento en universidades, lo cual convierte a éstas en una fuente importante de futuros gerentes, así como de empleados profesionales y técnicos. El reclutamiento en universidades conlleva dos problemas recurrentes. El primero es que es relativamente costoso y prolongado para los reclutadores. Se deben establecer los horarios con mucha antelación, imprimir folletos de la empresa, hacer registros de las entrevistas y pasar mucho tiempo en el campus. El segundo problema consiste en que en ocasiones los reclutadores no son eficaces, están preparados deficientemente, muestran poco interés por el candidato y actúan como si tuvieran mayor autoridad. Muchos otros no seleccionan a los candidatos de forma eficiente.

- Recomendaciones de empleados y llegadas espontáneas como fuentes de reclutamiento: En las campañas donde los empleados recomiendan candidatos, la empresa publica anuncios de las vacantes y solicita que se presenten recomendaciones en su página de Internet y en los tableros de anuncios. En ocasiones se ofrecen gratificaciones por las recomendaciones de individuos que sean contratados. Los programas de recomendación de empleados tienen ventajas

y desventajas. Los empleados actuales brindan información precisa sobre los candidatos que están recomendando, en especial porque están arriesgando su propia reputación. Los trabajadores nuevos tienen una noción más realista de lo que significa laborar en esa empresa, después de hablar con sus amigos que ya trabajan en ese lugar. Tales programas también suelen ofrecer candidatos de mayor calidad, ya que los trabajadores que los recomiendan por lo general no envían aspirantes poco calificados. No obstante, el éxito de la campaña depende en gran parte del estado de ánimo de los trabajadores; la campaña sería contraproducente si la organización rechaza la recomendación del empleado y este se siente defraudado.

- Una gran fuente de candidatos, en especial para los puestos pagados por hora, son los aspirantes espontáneos, esto es, las solicitudes hechas directamente en la oficina. Los empleadores alientan a los candidatos espontáneos al colocar letreros de “contrataciones” en sus instalaciones. Trate a los aspirantes espontáneos con cortesía y diplomacia, por decencia y por el bienestar de la reputación de la organización en la comunidad. Muchas empresas

entrevistan brevemente a los candidatos espontáneos, con la participación de un miembro del departamento de RH, incluso si solo se desea obtener información sobre el aspirante en caso de una futura vacante. La buena práctica de negocios también requiere que se respondan con prontitud y cortesía todas las cartas de consulta de los candidatos.

- Reclutamiento de una fuerza laboral más diversa: Habrá un incremento de trabajadores del sexo femenino y de grupos minoritarios, lo cual implicará el uso de medidas especiales para reclutar personas de mayor edad, de grupos minoritarios y del sexo femenino. Veremos que muchos factores contribuyen a un reclutamiento exitoso de esas categorías. Por ejemplo, los horarios flexibles atraen y conservan trabajadores que son padres (o madres) soltero(a) s. En general, lo importante consiste en tomar medidas que indiquen que se trata de un buen lugar de trabajo para empleados diversos. La comunicación del mensaje adecuado implicaría el uso de medios de comunicación masiva dirigidos a minorías, de anuncios muy diversos, de un énfasis en las políticas de inclusión, y del

uso de reclutadores del sexo femenino y grupos minoritarios. Los pertenecientes a estos grupos son: los trabajadores adultos mayores o en plenitud, padres o madres solteros, mujeres y miembros de grupos minoritarios, los discapacitados. (Dessler & Varéla, 2011)

a) Selección de recursos humanos

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla. Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante, en la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo

bien El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2007).

Los buscadores de empleo suelen suponer que los procesos de selección están pensadas para el desenvolvimiento de las organizaciones. Esto en parte es cierto, pero la realidad indica que un buen proceso de selección debe ser beneficioso tanto para la empresa contratante como para el nuevo colaborador; si esto no se logra, el resultado final no será el esperado.

La selección en contextos con alto desempleo suele presentar una situación paradójica. Si bien frente a una convocatoria de empleo pueden recibirse muchas postulaciones, será necesario “atraer” a aquellas que realmente interesan en relación con el perfil. La selección deberá incorporar nuevas técnicas, como la selección por competencias para aquellos que adopten un sistema integral de gestión de Recursos Humanos. (Alles, 2015)

b) Bases para la selección de personal: Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio, los cuales se detallan a continuación: (Chiavenato, 2007)

- **Descripción y análisis de puestos:** es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe —elementos de las especificaciones de puestos—) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.
- **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que

tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen al desempeño) y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.

- **Requisición de personal:** consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.
- **Análisis de puestos en el mercado:** cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la

empresa no tiene ninguna definición a *priori*, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.

- **Hipótesis de trabajo:** en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, solo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

c) Técnicas de selección de personal: Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Veamos las principales características de cada una de las técnicas de selección. (Chiavenato, 2007)

- **Entrevista de selección:** Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y

de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc. En todas estas situaciones, se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados. A pesar de todo, la entrevista es el método más empleado en la selección de personal, esta preferencia existe a pesar de la subjetividad e imprecisión de la entrevista. En realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. Dentro del enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra que será abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones

(salidas) y, de esta manera, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones.

<p>Entrevista totalmente estandarizada</p>	<p>Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guion preestablecido para pedirle al candidato respuestas a preguntas estandarizadas y previamente elaboradas. A pesar de su aparente limitación, las preguntas estandarizadas pueden asumir diversas formas: elección múltiple, verdadero o falso, sí o no, agradable o desagradable, identificación de formas, etc.</p>
<p>Entrevista estandarizada solo respecto a las preguntas</p>	<p>Las preguntas están previamente elaboradas pero permiten repuestas abiertas, es decir, respuestas libres. El entrevistador recibe una lista (check-list) de asuntos que tiene que preguntar y recoge las respuestas o informaciones del candidato. La solicitud de empleo funciona como una lista de puntos sobre los cuales entrevistar al candidato de manera estandarizada.</p>
<p>Entrevista dirigida</p>	<p>No se especifican las preguntas, sino sólo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato. El entrevistador necesita saber formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o de información requerida.</p>
<p>Entrevista no dirigida</p>	<p>No se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales, etc.; son totalmente libres, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador. Este tipo de entrevistas son criticadas por su poca coherencia debido a que no tienen un guion o directriz preestablecidos.</p>

Figura 3. Clasificación de la entrevista

Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato (2007)

- **Pruebas de conocimientos o habilidades:** son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que

exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, destreza como capturista, como telefonista, como operario de máquina, para utilizar una calculadora, etc.). Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma.

- **Exámenes psicológicos:** El término *test* designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En realidad, el *test* es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El *test* se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc. Los *tests psicológicos* constituyen una medida

objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas.

- **Exámenes de personalidad:** Los *tests de personalidad* sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Los *tests* de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos. A esta categoría pertenecen los llamados *tests expresivos* (de expresión corporal), como el PMK (psicodiagnóstico miocinético de *Mira y López*) y los llamados *tests proyectivos* (de proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, el *test* de percepción temática, el *test* de árbol de Koch, el *test* de la figura humana de Machover, el *test* de Szondi, etcétera. A los *tests* de personalidad se les llama

específicos cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación, etc. A esta categoría pertenecen los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de los *tests* de personalidad exigen la participación de un psicólogo.

- **Técnicas de simulación:** Las *técnicas de simulación* tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir sobre un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad. El protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (*role playing*) y permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a su actuación y que pueden o no

participar en la escena. Las técnicas de simulación son esencialmente técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el *psicodrama* que se fundamenta en la teoría general de los papeles: cada persona pone en acción los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. Establece vínculos que le son habituales o trata de establecer nuevos vínculos. Actúa en el aquí y el ahora como en su vida cotidiana, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de conducta.

d) Socialización de recursos humanos

Esta fase recibe distintos nombres: incorporación, inducción, adscripción, etc. Con ligeras variantes semánticas todos ellos vienen a significar lo mismo: convertir a una persona que viene de fuera (el nuevo) es un miembro más de la organización. (Puchol, 2012)

Esta etapa denominada de “socialización”, consiste en el proceso mediante el cual los nuevos empleados son

integrados en la empresa, en su unidad y en su puesto de trabajo.

Dicha etapa no debe dejarse al azar y debe estar planificada para asegurarnos que la incorporación del nuevo empleado se hace de forma satisfactoria. Para ello es necesario tener en cuenta las diferentes fases por las que puede atravesar esta incorporación y por otro lado, dar a conocer al empleado informaciones relativas al conocimiento de los objetivos de la empresa y los propios de su puesto, a la cultura de la empresa y las formas de hacer de la misma, a sus relaciones jerárquicas, etc. Publicaciones Vértice S.L. (2008)

De acuerdo a Grados (1988) citado en Torres (2005), indica que la inducción de personal hace referencia a lo siguiente: las primeras experiencias que vive un empleado en la organización van a matizar su rendimiento y la adaptación a su nuevo empleo. “La inducción es una etapa que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de

trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos; a las políticas de la empresa, productos, etc”.

Esta etapa ofrece muchos beneficios, no solo al empleado sino también a la empresa, y debe aplicarse en todos los niveles y para todos los puestos; sin embargo en las empresas de maquila generalmente se aplica para los puestos altos e intermedios, con la presentación del personal y la visita a las instalaciones.

Las formas de inducción más comunes son:

- Conferencia o plática referente a la empresa;
- Películas o videos;
- Visita a las instalaciones de la planta;
- Presentación con el personal de la empresa;
- Descripción del puesto a desempeñar; o
- Proporcionar un manual de bienvenida.

Castillo (2006). La socialización informal o casual se presta para que el trabajador obtenga información distorsionada, conducente a la formación de una contracultura, que dificulta la integración de la empresa. Por

esto es necesario establecer el programa de socialización con claros objetivos y medios. Veamos en términos generales los elementos de este programa:

- **Objetivos:** como objetivo general de la socialización se puede establecer el de adaptar los trabajadores a la cultura de la empresa y a sus metas. Además hemos visto atrás que la socialización busca contribuir al mejoramiento del desempeño de la fuerza laboral; una forma de aportar a este pequeño propósito de toda la gestión de personal, es reduciendo los índices de rotación de personal que tenga menos de un año de vinculación a la empresa.
- **Políticas:** es necesario definir a través de políticas, si la empresa decide realizar esfuerzos o no por socializar su fuerza laboral. En la misma forma es conveniente establecer lineamientos para determinar si los esfuerzos por socializar al personal solo se harán al ingresar este a la empresa o si por el contrario se aprovecharan otras oportunidades para divulgar los objetivos y la cultura de la empresa.

- También es conveniente establecer una directriz para distinguir los procedimientos de socialización, según los niveles jerárquicos, haciendo especial énfasis en la socialización de los directivos.
- **Normas:** para hacer operativos el programa de socialización se deben establecer disposiciones de carácter obligatorio como el que todo nuevo trabajador sea sometido a un periodo de inducción antes de empezar a ejercer su cargo. También se debe fijar el periodo mínimo de inducción.
- **Procedimientos:** las diferentes etapas del proceso de socialización deben ser claramente detalladas a través de procedimientos que permitan su aplicación práctica.

El procedimiento de socialización para los trabajadores recién contratados debe iniciarse en el momento mismo en el que se comunica su aceptación, entregándole mayor información escrita, ojalá un folleto que contenga políticas y objetivos generales de la compañía, nombres y cargos de los directivos, beneficios establecidos para el personal, descripción del

cargo, normas de seguridad y reglamentos de la empresa. Esta parte de la inducción de los nuevos trabajadores puede estar bajo la responsabilidad de la división de personal. Durante el primer día de trabajo del nuevo integrante de la empresa, este debe ser recibido en el departamento de personal y presentado a los directivos principales.

La inducción específica estará a cargo del jefe inmediato, suministrándole información tal como la ubicación del sitio del trabajo, nombre y cargo de los demás colaboradores, requisitos especiales del cargo y ubicación del comedor, enfermería, sanitarios y demás servicios que ofrezca la empresa. (Castillo, 2006)

2.2.5 Rotación de personal

2.2.5.1 Definición

Cabe referir que la rotación de personal es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización (Chiavenato, 2007).

Asimismo, la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones, utilizadas para desarrollar diagnósticos, para prevenir o también proporcionar alguna predicción. Esto se debe a que la entidad, como todo sistema abierto, se caracteriza por el constante flujo de recursos necesarios para realizar sus operaciones y generar resultados (Munch, 2010).

El ente, por un lado, “importa” recursos y energía del ambiente externo, en forma de materias primas, equipo, maquinaria, tecnología, dinero, financiamiento, pedidos de clientes, información, personal, agua, energía eléctrica, etc. Todos estos recursos y formas de energía se procesan y transforman dentro de la organización.

Por otro lado, de acuerdo a Munch (2010), la organización “exporta” hacia el ambiente externo los resultados de sus operaciones y de sus procesos de transformación, en forma de productos terminados o servicios, materiales usados, desperdicios, basura, equipos obsoletos para ser sustituidos, resultados operativos, ganancias, entregas a clientes, información, personal, contaminación, etc. Entre los insumos que

la organización “importa” del ambiente externo y los resultados que “exporta” hacia ese ambiente, debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados.

Cabe precisar que, si los insumos son mayores que las salidas, los procesos de transformación de la entidad están congestionados y por lo tanto sus existencias de resultados se encuentran almacenados y paralizados. Si por el contrario, los insumos son mucho menores que las salidas, esto significa que la organización no tiene recursos para realizar las transformaciones y continuar produciendo resultados. Así, tanto la entrada como la salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse mediante comparaciones para garantizar el equilibrio dinámico del sistema. Estos mecanismos de control reciben el nombre de retroalimentación (feedback). (Chiavenato, 2007).

Según Torres (2005), en cuanto a la rotación de personal, está ligada a la planificación del mismo, debido a que la deserción ocasiona desequilibrio en las líneas de trabajo y también la necesidad de reubicar al personal; es decir, rotación interna de puestos de trabajo de acuerdo a las necesidades de la empresa.

La rotación de personal puede estar orientada hacia la inflación del sistema con nuevos recursos (entradas mayores que las salidas) para incentivar las operaciones y ampliar los resultados o hacia el vaciamiento del sistema (salidas mayores que las entradas) para disminuir las operaciones y reducir así los resultados.

Algunas veces, la *rotación* puede salirse del control de la organización, cuando las separaciones por iniciativa de los empleados aumentan de volumen. En un *mercado de trabajo* competitivo y en régimen de oferta intensa suele presentarse un aumento de rotación de personal (Chiavenato, 2007).

En base a los autores mencionados y para efectos de la presente investigación, se define rotación de personal externa, como la salida o deserción del colaborador que puede por voluntad de la persona a causa de factores internos y/o externos; o de la empresa, que generalmente se da cuando el trabajador no logra el desempeño esperado o comete una falta muy grave.

2.2.5.2 Índice de rotación de personal

De acuerdo a Chiavenato (2007), el índice de rotación de personal considera lo siguiente:

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo, y en términos porcentuales.

- Cuando se trata de medir el *índice de rotación de personal* para el efecto de la planeación de RH, se utiliza la ecuación siguiente: necesita planear un excedente de 3% de personas para compensar las salidas y entradas de personal.
- Cuando se trata de analizar las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de *índice de rotación* de personal no se consideran los ingresos (entradas), sino solamente las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I + S}{2} \times 100}{PE}$$

I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas).

S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Este *índice de rotación de personal* expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados.

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal para verificar los motivos que llevan a las personas a abandonar la organización, sólo se consideran las separaciones por iniciativa de los empleados, despreciándose las separaciones provocadas por la organización.

En este caso el *índice de rotación de personal* cubre únicamente las separaciones debidas a la iniciativa de los empleados, lo cual permite que se puedan analizar las salidas que son consecuencia únicamente de las actitudes y conducta del personal, se distinguen así de las salidas propuestas por la organización. (Robbins, 2009).

2.2.5.3 Componentes de la rotación de personal

a) Causas de Rotación de Personal

Como todos los sistemas, las organizaciones tienen uno o varios objetivos que alcanzar. El sistema es eficaz en la medida en que

logra esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. Uno de los principales problemas en la administración de un sistema es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados y de la adecuada utilización de sus recursos. En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios o sus recursos no sean adecuadamente utilizados, es necesario hacer ciertas intervenciones con objeto de corregir las desviaciones y ajustar su funcionamiento. Lo ideal sería crear un subsistema de control automático (*feedback*), capaz de almacenar, procesar y recuperar la información sobre el funcionamiento del sistema, que permitiera diagnosticar las correcciones y los ajustes necesarios, asimismo evaluar la efectividad de esas correcciones y ajustes con objeto de mejorar el desempeño del sistema (Chiavenato, 2007).

- Factores internos:

Werther (2004) citado por Pineda (2008), menciona que las causas de la rotación dentro de la organización generalmente se dan por la poca gestión de recursos humanos, conllevando al descontento, desmotivación e insatisfacción laboral del trabajador.

Para Zimmermann (2010), desde la posición de los empleados las causas frecuentemente son: la falta de un plan de carrera, mal clima laboral, problemas con el superior o jefe, y el descontento con la remuneración. En Perú la relación con el jefe es una de las causas que más se repite, y en organizaciones con poca cultura de liderazgo es una causa que no es fácil de atender.

Según Pineda (2008), las causas internas pueden ser: poca motivación por falta de estimulación moral y material, bajas por decisión de la empresa, contenido de trabajo monótono o de gran carga, los salarios y el sistema de pago no corresponden con el esfuerzo realizado, las condiciones laborales no son cómodas, percepción de pocas posibilidades de superación y promoción, inconformidad hacia los métodos y estilos de dirección de la organización, y por ultimo escasos beneficios. Todos estos factores internos, originan insatisfacción y desmotivación del colaborador, elevando la rotación del personal.

- Factores externos:

Hernández (2011), describe el problema desde un enfoque más amplio. Sostiene que los altos índices de rotación de personal en las empresa de hoy en día se debe a 2 causas principales: los tiempos no son como antes y la escasez de talento humano. Los tiempos no son como antes porque el ser humano ha cambiado, perdió la responsabilidad de antaño.

Hoy en día al colaborador le es más fácil cambiar de trabajo. Ya que hay un alto índice de rotación en personas sin casarse, que vive en casa de los padres, hermano o con varios amigo(a)s; esto hace que su remuneración le permita vivir sin preocupaciones. En otros tiempos el colaborador era el sostén de la familia, y no podía permitirse el constante cambio, y se esforzaba desarrollar y escalar puestos. Todas estas causas hacen que las áreas no completen o retrasen sus objetivos organizacionales, originando costos y tiempo en reclutamiento y selección de nuevo personal.

Según Sandoval (2011) hay ocasiones donde los factores que inciden en la rotación laboral son externos a la organización. A pesar que la organización este contando con

una buena gestión de recursos humanos, manteniendo contento y motivado al colaborador; poco puede ayudar a la hora de evitar la rotación, ya sea por causas de carácter personal o forzoso.

Las causas de carácter personal son: cambios de residencia, estudios, búsqueda de nuevas experiencias laborales y motivos personales. Y las causas de carácter forzoso: jubilaciones, incapacidad permanente, enfermedad y fallecimiento.

a) Costo de la rotación externa de personal

De acuerdo a Chiavenato (2007) el sistema es eficaz en cuanto al logro de los objetivos para los que fue constituido, es importante saber cómo se utilizaron los recursos disponibles para alcanzarlos; o en otras palabras, cuál fue la eficiencia en la aplicación de esos recursos. El sistema que economiza sus recursos, sin sacrificar los objetivos o resultados alcanzados tiene mayores posibilidades de continuidad y permanencia. Obviamente, uno de los tantos objetivos de todo sistema es su autodefensa y supervivencia.

Cabe precisar que, según Chiavenato (2007), la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios de los que nos ocuparemos a continuación:

- Costos primarios de la rotación externa de personal

Hace referencia a los costos relacionados directamente con la separación de cada empleado y su sustitución por otro. Comprenden:

Costos primarios de la rotación externa de personal	Concepto
Costos de reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos de emisión y procesamiento de la requisición del empleado. • Gastos de mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección • Gastos para anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formatos, etcétera. • Gastos en exámenes de selección y evaluación de candidatos. • Gastos en servicio médico.
Costos de registro y documentación	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos de mantenimiento del departamento de registro y documentación de personal. • Gastos en formatos, documentación, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria y otros.
Costos de integración	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos del departamento de capacitación, divididos entre el número de empleados sometidos al programa de integración. • Costos del tiempo de supervisión del departamento solicitante aplicado a la adaptación del empleado recién ingresado en su división.
Costos de separación	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos en el departamento de registro y documentación correspondientes al proceso de separación del empleado divididos entre el número de empleados separados. • Costos de las entrevistas de separación • Costos de pagos por liquidación

Figura 4. Costos primarios de la rotación externa de personal

Fuente: Elaboración propia extraído de Chiavenato (2007)

- Costos secundarios de rotación externa de personal

Comprenden aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, aspectos cualitativos de forma predominante. Están directamente relacionados con la separación y la consecuente sustitución de un empleado. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Los *costos secundarios* de la rotación de personal comprenden:

Costos secundarios de rotación externa de personal	Concepto
Repercusiones en la producción	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida en la producción debido a la vacante dejada por el empleado separado, en tanto que este no sea sustituido. • Producción menor, por lo menos durante el periodo de adaptación, del nuevo empleado en el puesto. • Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de sus compañeros
Repercusiones en la actitud del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen, actitudes y predisposición que el empleado transmite a sus compañeros debido a su separación. • Imagen, actitudes y predisposición que el empleado de nuevo ingreso transmite a sus compañeros. • Influencia de los dos aspectos citados sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe. • Influencia de los dos aspectos citados sobre los clientes y proveedores.
Costo laboral extraordinario	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos en personal extra o en horas extras necesarias para cubrir la vacante existente o para cubrir la ineficiencia inicial del nuevo empleado. • Tiempo adicional de producción debido a la ineficiencia inicial del nuevo empleado. • Incremento del costo unitario de producción debido a la disminución de la eficiencia promedio causada por el nuevo empleado. • Tiempo adicional invertido por el supervisor para la integración y capacitación del nuevo empleado.
Costo operativo extra	<ul style="list-style-type: none"> • Costo adicional de energía eléctrica, debido a un bajo índice productivo del nuevo empleado. • Costo adicional de lubricación y combustible, debido a un bajo índice productivo del nuevo empleado. • Costo adicional de los servicios de mantenimiento, planeación y control

	<p>de la producción, entre otros, que se vuelven más elevados ante el reducido índice productivo del nuevo empleado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de accidentes, en consecuencia de sus costos directos e indirectos, ya que es mayor su probabilidad en el periodo de adaptación inicial de los nuevos empleados. • Incremento de los errores, rechazos y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo
--	---

Figura 5. Costos secundarios de rotación externa de personal

Fuente: Elaboración propia extraído de Chiavenato (2007)

- Costos terciarios de rotación externa de personal

Están relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se perciben del mediano al largo plazo. Mientras los costos primarios son cuantitativos y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son solo estimables. Comprenden:

Costos terciarios de rotación externa de personal	Concepto
Costos de inversión adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, que es menor mientras haya vacantes o durante el periodo de adaptación y de entrenamiento de los recién contratados. • Aumento en los salarios pagados a los nuevos empleados, con el consecuente reajuste a todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta con lo que la competencia y la oferta de salarios iniciales elevados en el mercado se intensifica.
Pérdidas en los negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Repercusiones en la imagen y en los negocios de la empresa, provocadas por la calidad de los productos o servicios con empleados sin experiencia y en la etapa de adaptación.

Figura 6. Costos terciarios de rotación externa de personal

Fuente: Elaboración propia extraído de Chiavenato (2007)



Figura 7. Resumen de costos de Rotación Externa de Personal

Fuente: Elaboración propia extraído de Chiavenato (2007)

2.2.6 Contac center y call center

2.2.6.1 Contac center

a) Definición de Contact center

Según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Prom Perú,2010), un Centro de Contacto o Contact Center se define como el punto de contacto entre el cliente y la empresa a través de medios de comunicación tales como la vía telefónica, el correo electrónico, el Chat y la comunicación multimedia por Internet.

b) Entorno Contac Center

- La Asociación Peruana de Centros de Contactos (APECCO, 2016) muestra que de los servicios que brindan los centros de

contacto, el 36% son de atención al cliente, 34% ventas, 18% cobranzas, 10% BPO, 2% servicio técnico.

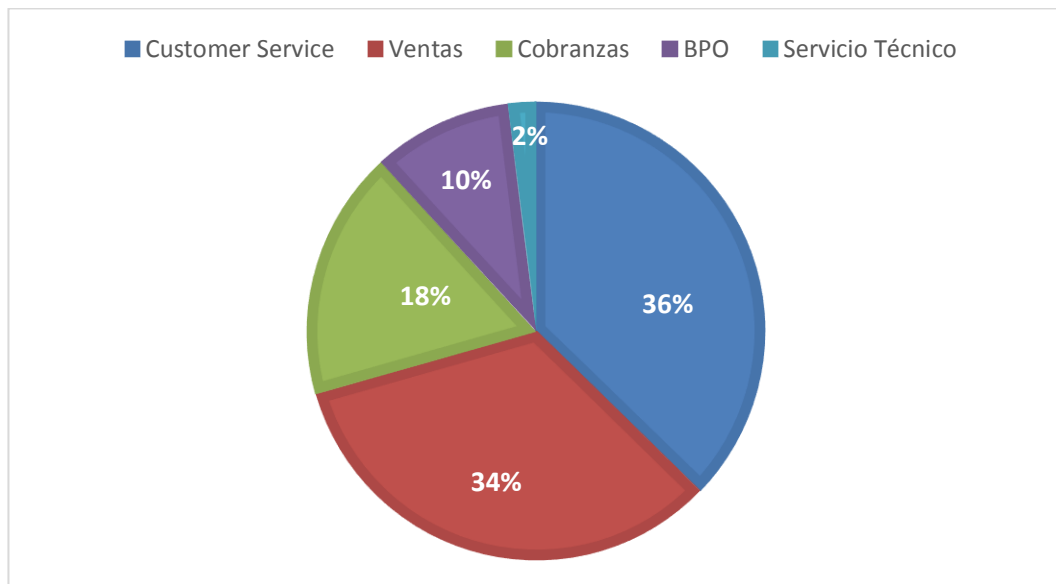


Figura 8. Servicios que brindan los Contac Center-2016

Fuente: Elaboración propia

- APECCO (2016), menciona que el 100% de los Contac Center, utiliza como canal de contacto el teléfono, el 84% respuesta de voz interactiva (IVR), el 55% SMS, el 50% Social Media, el 50% chat. Con respecto a los canales, se observó un crecimiento del 10% en el canal telefónico, 12 % chat en relación a 2015. En los restantes no hubo variaciones.

- Asimismo APECCO (2015) informa que la Ubicación actual de los Sites de Contac Center es en Lima (75%), Arequipa (13%) y Tacna (12%).

2.2.6.2 Call Center

a) Inicios

De acuerdo a Prom Perú (2010), citado por Orozco (2015, p.19), puntualiza que el comienzo y la expansión, a nivel mundial, de los call centers o centro de llamadas se relacionan con los procesos de outsourcing desde la década de 1970. Las empresas transnacionales externalizan procesos para reducir los costos de producción. Así pues, la cantidad de personas que trabajan en esta actividad son, 2 860 000 millones en Estados Unidos, 750 000 mil en Europa, 675 000 mil en Brasil, 452 000 en México, 60 000 en Argentina y 30 000 en Perú.

Las cifras demuestran, a nivel mundial, que cada vez se incrementa el número de personas que trabajan en un call center.

A partir del año 1997, en Perú los call centers crecen a una tasa de 2 empresas por año. Es así que, para el año 2009 la industria de centro de llamadas facturó \$. 226 000 000, el año 2010 facturó

\$. 265 000 000 millones y en el año 2011 se proyectó un incremento del 29%. PromPerú (2010) citado en (Orozco, 2005, p.20).

b) Definiciones de Call Center

Autor	Concepto
Prieto (2002)	El Telemarketing es una herramienta de marketing directo que consiste en llegar al cliente con un producto o servicio dirigido hacia el, lo que constituye una manera eficaz de relacionarse con los clientes, conseguir clientes nuevos y mantener satisfechos a los que tiene la empresa. La herramienta básica del Telemarketing es el "teléfono" que sirve para realizar venta directa a los consumidores y negocios, llegar a compradores más distantes y dar servicios regulares.
Conde (2005)	Es una plataforma telefónica que facilita la comunicación entre agentes y clientes a través del teléfono como único medio. En este sentido, se recoge en una base de datos el registro de cada contacto realizado, lo que potencia mejor la atención al cliente
Sakata Ingenieros, 2006, p.3	Un Call Center es aquel que provee a la empresa de los elementos necesarios para, con un servicio centralizado vía telefónica, establezca relaciones de mutuo beneficio, con sus clientes, proveedores, etc. Es una unidad funcional dentro de la empresa (o bien una empresa en si misma) diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia sus clientes, con el propósito de dar soporte a las operaciones cotidianas de la entidad
Valverde Aparicio et al. (2006)	Forman parte del sector de los Call Centers las empresas o unidades empresariales que ejercen actividades por vía telefónica, por medios telemáticos, por aplicación de tecnología o por cualquier otro medio electrónico, dirigidos a la promoción, difusión y venta de todo tipo de productos y servicios, la realización o emisión de entrevistas personalizadas, la recepción y clasificación de llamadas y contactos con clientes en entornos multimedia y los diferentes servicios de atención a clientes (servicios de asistencia técnica, tanto internos como externos, centros de reserva de servicios, etc.).

Figura 9. Definición de Call Center

Fuente: Elaboración propia

En base a los autores se puede concluir que un Call Center es un centro de llamadas salientes, donde se realizan funciones de venta de servicios, generalmente, telecomunicaciones o seguros, tal es así que el asesor de ventas juega un papel crucial dentro de

la empresa, ya que la forma en como ellos realicen la gestión, se verá reflejado en una alta producción de calidad o una baja producción.

c) Servicios que ofrece un Call Center

Según Askin *et al* (2007), citado en Orozco (2015, p. 25), el servicio se dividen en dos grupos, *Inbound* (entrada) y *Outbound* (salida).

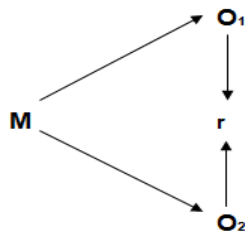
- ***Inbound* (entrada)**: recibir llamadas de los clientes.
- ***Outbound* (salida)**: realizar llamadas a los clientes o “outbound”.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo del diseño de investigación

El presente estudio es de diseño no experimental, transeccional. Es no experimental, porque el fenómeno de estudio ya sucedió. Es transeccional, ya que son investigaciones que recopilan datos en un momento único. (Hernández; Fernández. Baptista, 2014, p. 154).



Donde:

M = Muestra

O1 = Observación de la variable 1

O2 = Observación de la variable 2

r = Correlación entre dichas variables.

3.2 Población y muestra de estudio

3.2.1 Población

La población es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación (Carrasco, S., 2009). En el presente trabajo de investigación, estuvo integrada por los gerentes, administradores y/o asistentes de las MYPES CALL CENTER de la región Tacna, siendo un total de 22.

3.2.2 Muestra

La muestra es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetivas y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población (Carrasco, S., 2009, p. 237). En el presente trabajo de investigación, se utilizó la muestra censal, es decir, que se trabajó con toda la población.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.3.1 Técnicas de recolección de datos

- a) Entrevista

En el presente estudio se utilizó la entrevista dirigida a los gerentes, administradores y/o asistentes de las MYPES CALL CENTER de la región Tacna.

3.3.2 Instrumentos de recolección de datos

a) Guía de entrevista estructura

Se utilizó la guía de entrevista dirigido a los los gerentes, administradores y/o asistentes de las MYPES CALL CENTER de la región Tacna.

- Validación y confiabilidad del instrumento

La validez consiste en que los instrumentos miden con objetividad, precisión, veracidad y autenticidad aquello que se desea medir de la variable o variables de estudio (Carrasco, S. 2009, p. 336).

Confiabilidad es la cualidad o propiedad de un instrumento de medición, que le permite obtener los mismos resultados, al aplicarse uno o más veces a la misma persona o grupos de persona en diferentes periodos de tiempo (Carrasco, S. 2009, p. 339).

Validación de contenido a través de los criterios de expertos, la prueba binomial indicó que el instrumento de medición es válido en su contenido, porque P promedio es 0,000000000118 menor que el nivel de significancia de 0.05. (Ver Anexo 3)

Confiabilidad con el Alfa de Crombach; para la variable independiente el coeficiente obtenido tiene el valor de 0,968 lo cual significa que el instrumento aplicado a “Políticas de Integración de Recursos Humanos” es de alta confiabilidad. Para la variable dependiente, el coeficiente obtenido tiene el valor de 0,948 lo cual significa que el instrumento aplicado a la “Rotación de personal de ventas” es de alta confiabilidad. (Ver Anexo 6)

3.4 Variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Nivel de medición
POLÍTICAS DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Las Políticas de Integración de Recursos Humanos, representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento (Chiavenato, 2007).	Las políticas de integración de recursos humanos hacen referencia a las políticas de reclutamiento, políticas de selección, y políticas de socialización.	Políticas de reclutamiento	Ordinal
			Políticas de selección	
			Políticas de socialización	
ROTACIÓN DE PERSONAL	La rotación es el retiro permanente del trabajador de una organización, y puede ser voluntario o involuntario (Robbins, y Judge, 2009).	Es el índice del retiro permanente del trabajador en forma mensual, que puede alta regular y baja.	Causas de la rotación externa de personal	Ordinal
			Costos primarios de la rotación externa de personal	
			Costos secundarios de la rotación externa de personal	
			Costos terciario de la rotación externa de personal	

Figura 10. Operacionalización de las variables

Fuente: Elaboración propia

3.5 Tratamiento de datos (análisis estadístico)

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizaron: el soporte informático SPSS20 *Edition*, paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales y *Excel*, aplicación de *Microsoft Office*, que se caracteriza por sus potentes

recursos gráficos y funciones específicas que facilitaron el ordenamiento de datos.

- Los datos se procesaron en el paquete estadístico SPSS y se presentaron los datos en tablas simples y mediante gráficos para cada tabla.
- Para establecer la relación entre variables de estudio se utilizó la prueba Chi Cuadrado con un nivel de confianza de 95% (0.95) y un nivel de significancia α , del 5% (0.05).

3.5.1 Procesamiento de los datos

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizaron:

El soporte informático SPSS 20.0 Para Windows paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales.

Microsoft Office Excel 2010, aplicación de *Microsoft Office*, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitaron el ordenamiento de datos. Las acciones específicas en las que se utilizaron los programas mencionados son las siguientes:

En cuanto al SPSS 20.0 Para *Windows*

- Elaboración de las tablas de doble entrada que permitió ver el comportamiento conjunto de las variables según sus categorías y clases.
- Desarrollo de la prueba Chi Cuadrado y cálculo de la probabilidad asociada a la prueba.
- Al igual que con *Excel*, las tablas y los análisis efectuados serán trasladados a *Word*, para su ordenamiento y presentación final.

En lo que respecta a Microsoft Office Excel 2010:

Registro de información sobre la base de los formatos aplicados. Este procedimiento permitió configurar la matriz de sistematización de datos que se adjunta al informe.

- Elaboración de tablas de frecuencia absoluta y porcentual, gracias a que Excel cuenta con funciones para el conteo sistemáticos de datos estableciéndose para ello criterios predeterminados.
- Elaboración de los gráficos circulares que acompañaron los cuadros que se elaboraron para describir las variables. Estos gráficos permitieron visualizar la distribución de los datos en las categorías que son objeto de análisis.

Las tablas y gráficos elaborados en *Excel*, fueron trasladados a *Word*, para su ordenamiento y presentación final.

3.5.2 Presentación de datos

La presentación de la información a través de tablas y gráficos estadísticos, luego del procesamiento de la misma, por lo tanto se hizo una presentación escrita tabular y gráfica, consideración para la discusión los procedimientos lógicos de la deducción e inducción.

3.5.3 Análisis e interpretación de datos

Se utilizaron técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial.

En cuanto a la estadística descriptiva, se utilizaron:

- Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Estas tablas sirvieron para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes.
- Tablas de contingencia. Se utilizó este tipo de tablas para visualizar la distribución de los datos según las categorías o niveles de los conjuntos de indicadores analizados simultáneamente.

En cuanto a la estadística inferencial, se utilizó: Se utilizó la Prueba Chi Cuadrado.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Presentación

En el presente capítulo se analizan los resultados obtenidos del proceso de recolección de información, mediante la estadística descriptiva, estableciéndose las frecuencias y porcentajes de estos, exponiéndolos siguiendo el orden de presentación de las variables y sus indicadores. El análisis se desarrolla mediante la interpretación de las respuestas obtenidas en la guía de entrevista aplicadas, presentadas por variables e indicadores, los mismos pueden ser observados en las tablas elaboradas para tal fin.

4.2 Presentación, análisis e interpretación de resultados

4.2.1 Análisis de tablas y figuras de las variables

VARIABLE INDEPENDIENTE: POLÍTICAS DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Tabla 1

Baremo para Políticas de Integración de Recursos Humanos.

Categoría	Escalas
Adecuada	137 - 185
Poco adecuada	86 - 136
Inadecuada	37 - 85

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Políticas de Integración de Recursos Humanos.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	7	31,8	31,8
Poco adecuado	9	40,9	72,7
Adecuado	6	27,3	100,0
Total	22	100,0	

Fuente: Elaboración propia

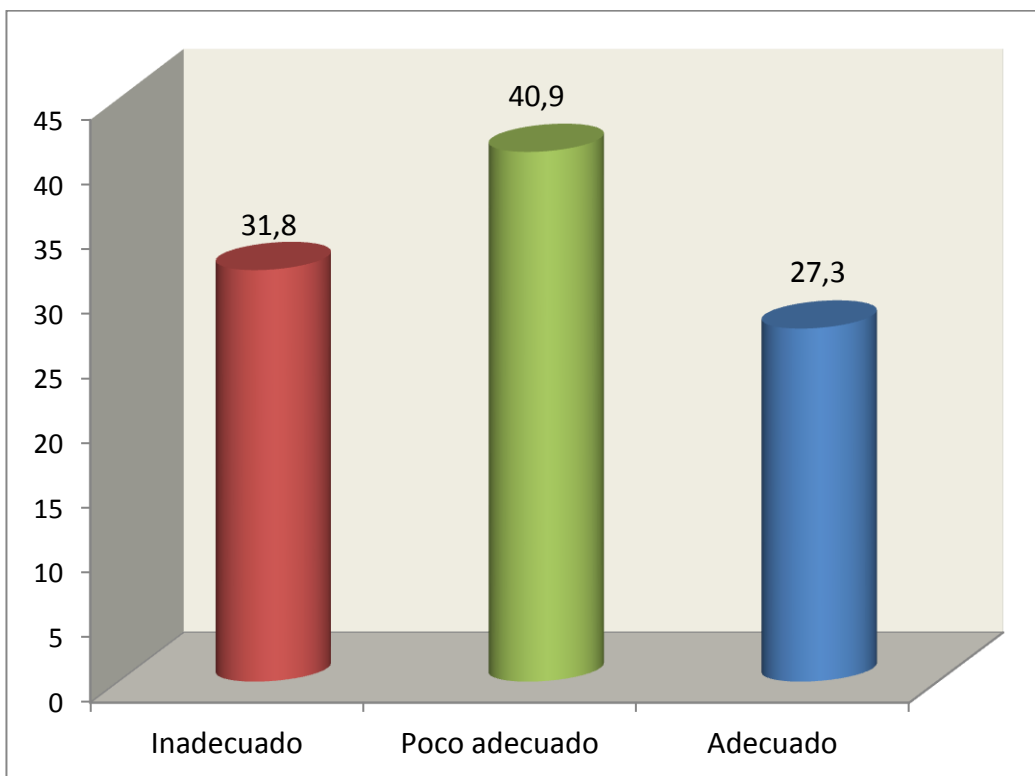


Figura 11. Políticas de integración de Recursos Humanos

Fuente: Tabla 2

Según la tabla 1, tabla 2 y figura 11, del 100% de los gerentes, administradores y asistentes de las MYPES Call Center de la Región Tacna, el 40,9% refieren que las Políticas de integración de Recursos Humanos son poco adecuadas. Asimismo, el 31,8% de los entrevistados manifiestan que son inadecuadas y el 27,3% manifiestan que son adecuadas.

INDICADOR: POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO

Tabla 3

Baremo para Políticas de reclutamiento.

Categoría	Escalas
Adecuada	41 - 55
Poco adecuada	26 - 40
Inadecuada	11 - 25

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Políticas de reclutamiento.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	8	36,4	36,4
Poco adecuado	8	36,4	72,7
Adecuado	6	27,3	100,0
Total	22	100,0	

Fuente: Elaboración propia

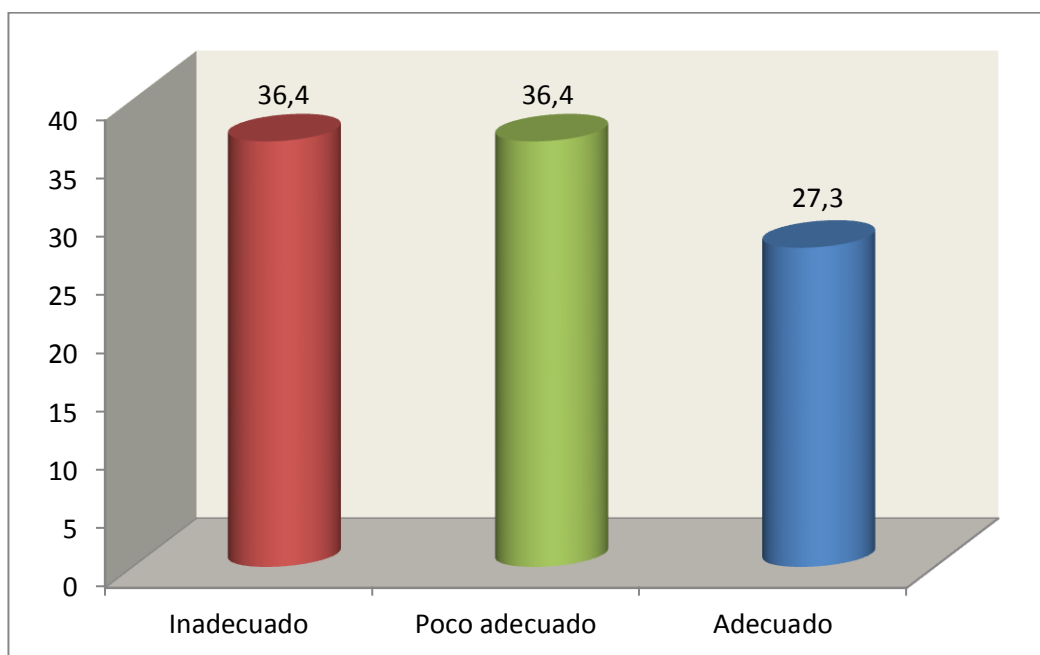


Figura 12. Políticas de reclutamiento

Fuente: Tabla 4

Según la tabla 3, tabla 4 y figura 12, del 100% de los gerentes, administradores y asistentes de las MYPES Call Center de la Región Tacna, el 36,4% refieren que las Políticas de reclutamiento son poco adecuadas. De la misma manera, el 36,4% de los entrevistados manifiestan que son inadecuadas. Al respecto, se asumen que no existe en una cuidadosa planeación de personal. No se investiga el mercado externo antes de realizar el reclutamiento. Las técnicas de reclutamiento no se encuentran definidas. No se anticipa la cantidad de personal que se necesitará en la organización y no se tiene identificadas claramente las fuentes de reclutamiento.

INDICADOR: POLÍTICAS DE SELECCIÓN

Tabla 5

Baremo para políticas de selección.

Categoría	Escalas
Adecuada	67 - 90
Poco adecuada	42 - 66
Inadecuada	18 - 41

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Políticas de selección.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	8	36,4	36,4
Poco adecuado	9	40,9	77,3
Adecuado	5	22,7	100,0
Total	22	100,0	

Fuente: Elaboración propia

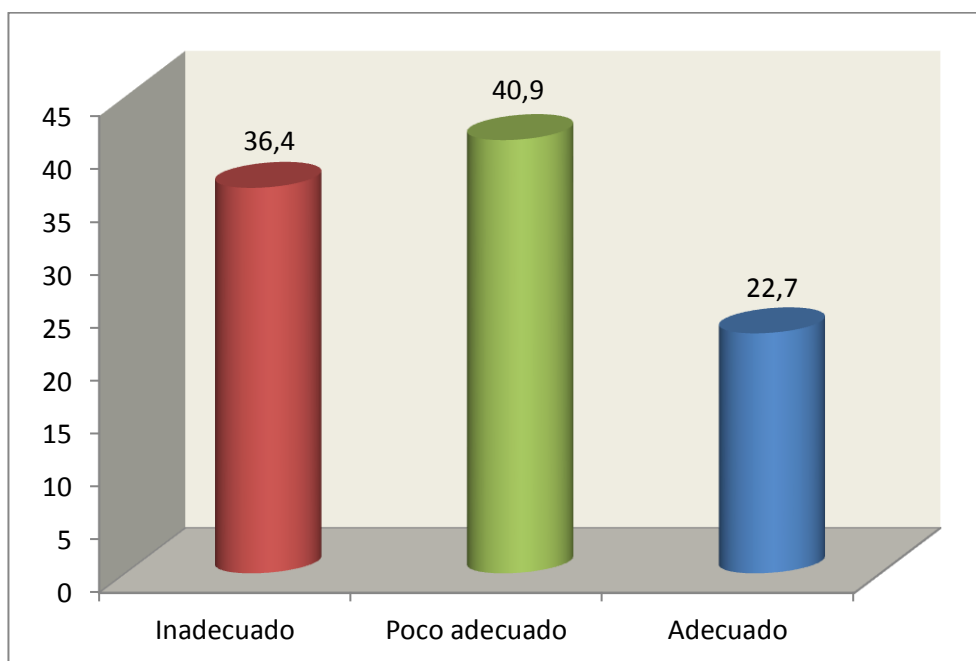


Figura 13. Políticas de selección

Fuente: Tabla 6

Según la tabla 5, tabla 6 y figura 13, del 100% de los gerentes, administradores y asistentes de las MYPES Call Center de la Región Tacna, el 40,9% refieren que las políticas de selección son poco adecuadas. Asimismo, el 36,4% de los entrevistados manifiestan que son inadecuadas y el 22,7% manifiestan que son adecuados. Al respecto, se asume que no se respetan a cabalidad los criterios de selección de personal en cuanto a aptitudes físicas, aptitudes intelectuales, a la experiencia, a la capacidad de desarrollo. No cuentan con suficientes estándares de calidad para la admisión en cuanto a aptitudes

INDICADOR: POLÍTICAS DE SOCIALIZACIÓN

Tabla 7

Baremo para políticas de socialización.

Categoría	Escalas
Adecuada	30 - 40
Poco adecuada	19 - 29
Inadecuada	8 - 18

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Baremo para políticas de socialización.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	5	22,7	22,7
Poco adecuado	11	50,0	72,7
Adecuado	6	27,3	100,0
Total	22	100,0	

Fuente: Elaboración propia

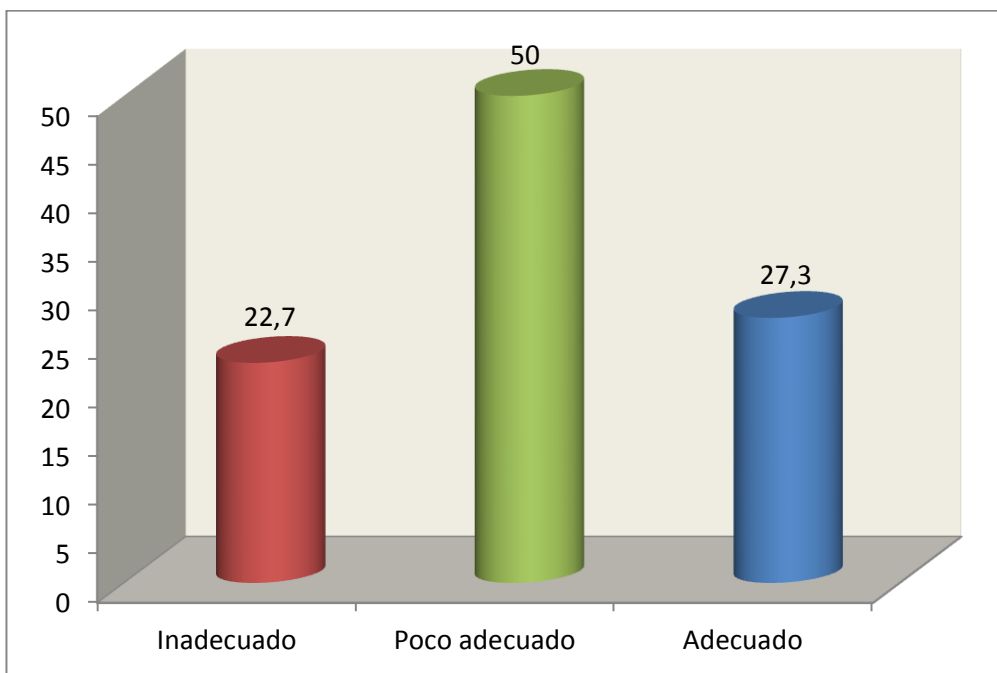


Figura 14. Políticas de socialización

Fuente: Tabla 8

Según la tabla 7, tabla 8 y figura 14, del 100% de los gerentes, administradores y asistentes de las MYPES Call Center de la Región Tacna, el 50% refieren que las Políticas de selección son poco adecuadas. Asimismo, el 27,3% de los entrevistados manifiestan que son adecuadas y el 22,7% refieren que son inadecuadas. Por lo que se asume que los métodos de socialización son poco adecuados, cuando ingresa nuevo personal. No existe un programa de inducción estándar para los nuevos trabajadores, así como con un plan de socialización factible.

RESUMEN DE LOS INDICADORES DE LA VARIABLE POLÍTICAS DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Tabla 9

Resumen de los indicadores de la variable Políticas de integración de Recursos Humanos.

Categoría	Políticas de reclutamiento		Políticas de selección		Políticas de socialización	
Inadecuada	8	36,4	8	36,4	5	22,7
Poco adecuada	8	36,4	9	40,9	11	50,0
Adecuada	6	27,3	5	22,7	6	27,3
Total	22	100%	22	100%	22	100%

Fuente: Elaboración propia

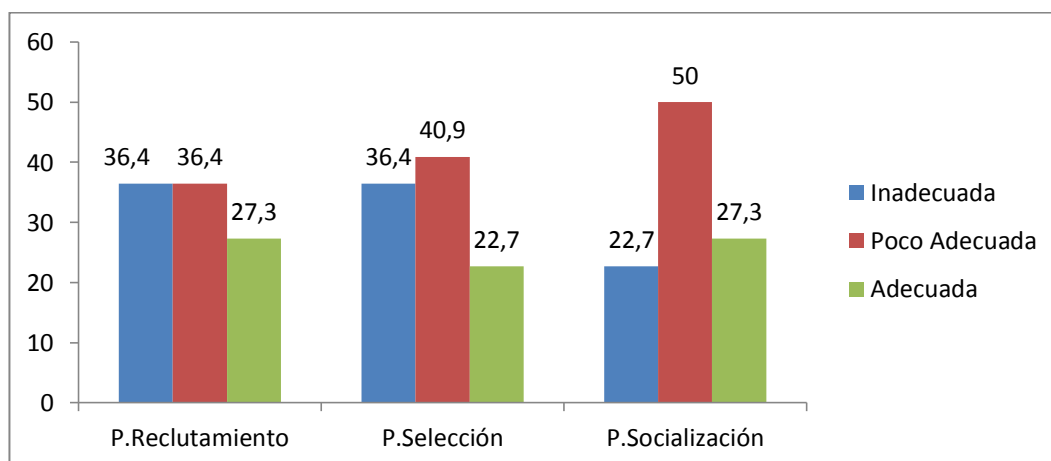


Figura 15. Resumen de los indicadores de la variable Políticas de integración de Recursos Humanos

Fuente: Tabla 9.

VARIABLE DEPENDIENTE: ROTACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS

Tabla 10

Baremo para la rotación externa de personal.

Categoría	Escalas
Alto	82 - 110
Regular	51 - 81
Bajo	22 - 50

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

Rotación externa de personal.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	6	27,3	27,3
Regular	13	59,1	86,4
Alto	3	13,6	100,0
Total	22	100,0	

Fuente: Elaboración propia

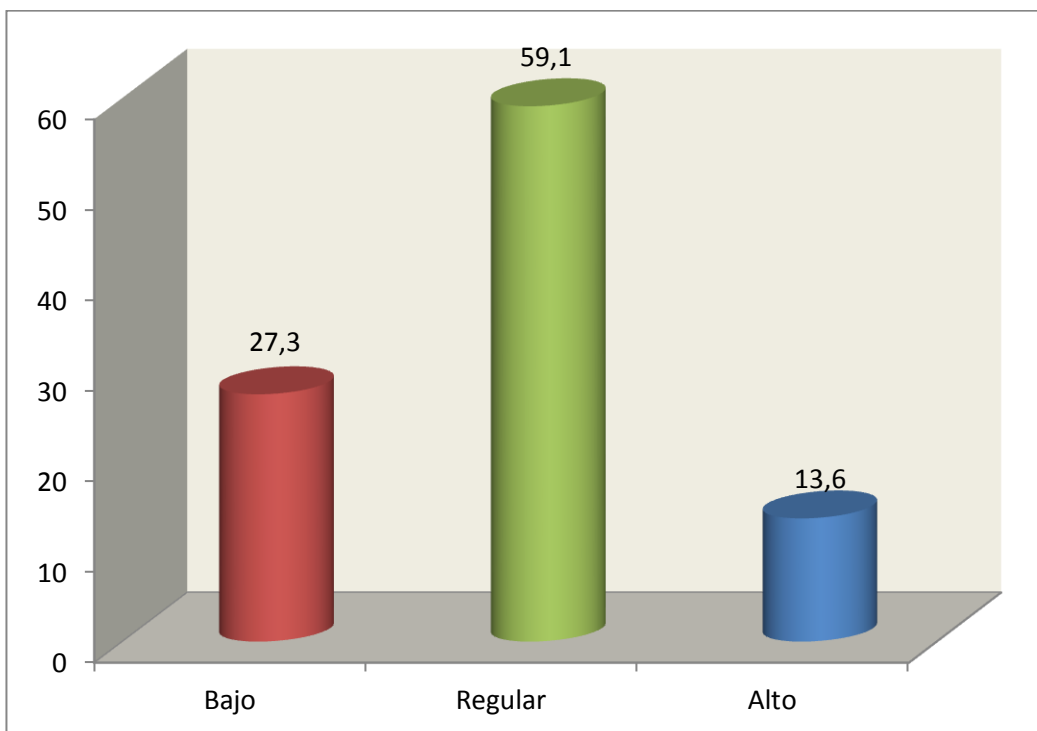


Figura 16. Rotación del personal de ventas

Fuente: Tabla 11

Según la tabla 10, tabla 11 y figura 16, del 100% de los gerentes, administradores y asistentes de las MYPES Call Center de la Región Tacna, el 27,3% refieren que la rotación externa de personal de ventas es baja. Asimismo, el 59,1% de los entrevistados manifiestan que es regular y el 13,6% manifiesta que es alta.

INDICADOR: CAUSAS DE LA ROTACIÓN EXTERNA DE PERSONAL

Tabla 12

Baremo para causas de la Rotación Externa de personal.

Categoría	Escalas
Muy críticas	27 - 35
Regularmente críticas	16 - 26
Nada críticas	7 - 15

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13

Causas de la Rotación Externa de personal.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada críticas	2	9,1	9,1
Regularmente críticas	16	72,7	81,8
Muy críticas	4	18,2	100,0
Total	22	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

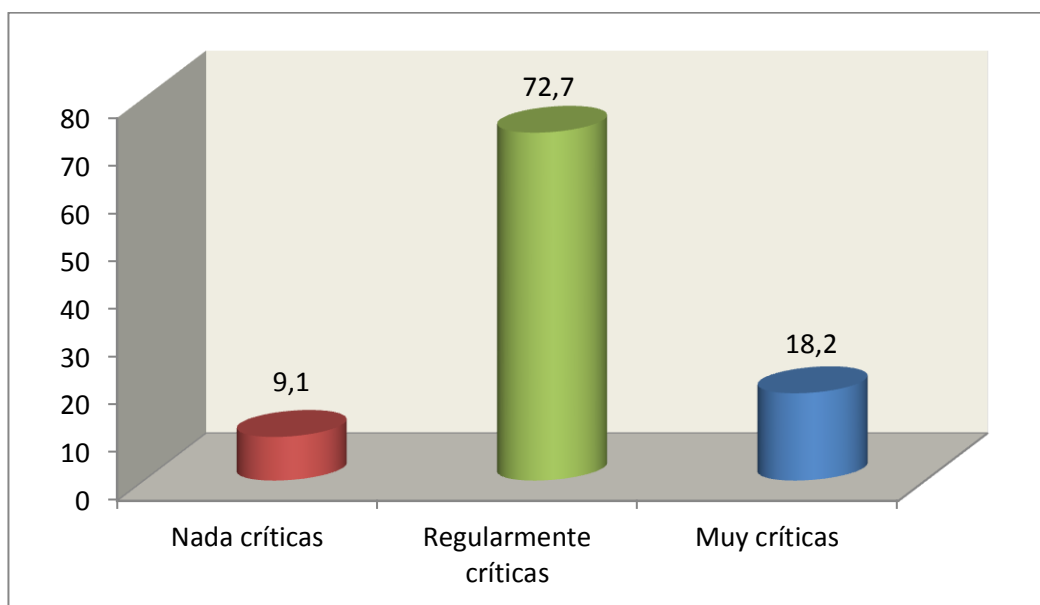


Figura 17. Causas de la Rotación externa de personal

Fuente: Tabla 13

Según la tabla 12, tabla 13 y figura 17, del 100% de los gerentes, administradores y asistentes de las MYPES Call Center de la Región Tacna, el 72,7% refieren que las causas de la rotación externa de personal se dan en forma regularmente críticas. El 18,2% manifestaron que las referidas causas son muy críticas y el 9,1%, refieren que no son nada críticas. Al respecto, se asume que las causas de la rotación se dan en forma regularmente críticas, posiblemente se debe a que los trabajadores se retiran porque encuentran nuevas oportunidades de empleo, a la política salarial en su organización no le satisface sus expectativas, no le brindan suficientes oportunidades de crecimiento profesional en su organización, al clima laboral de su organización.

INDICADOR: COSTOS PRIMARIOS DE LA ROTACIÓN EXTERNA DE PERSONAL

Tabla 14

Baremo para costos primarios de la Rotación Externa de personal.

Categoría	Escalas
Alto	19 - 25
Regular	12 - 18
Bajo	5 - 11

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15

Costos primarios de la Rotación Externa de personal.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	1	4,5	4,5
Regular	17	77,3	81,8
Alto	4	18,2	100,0
Total	22	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

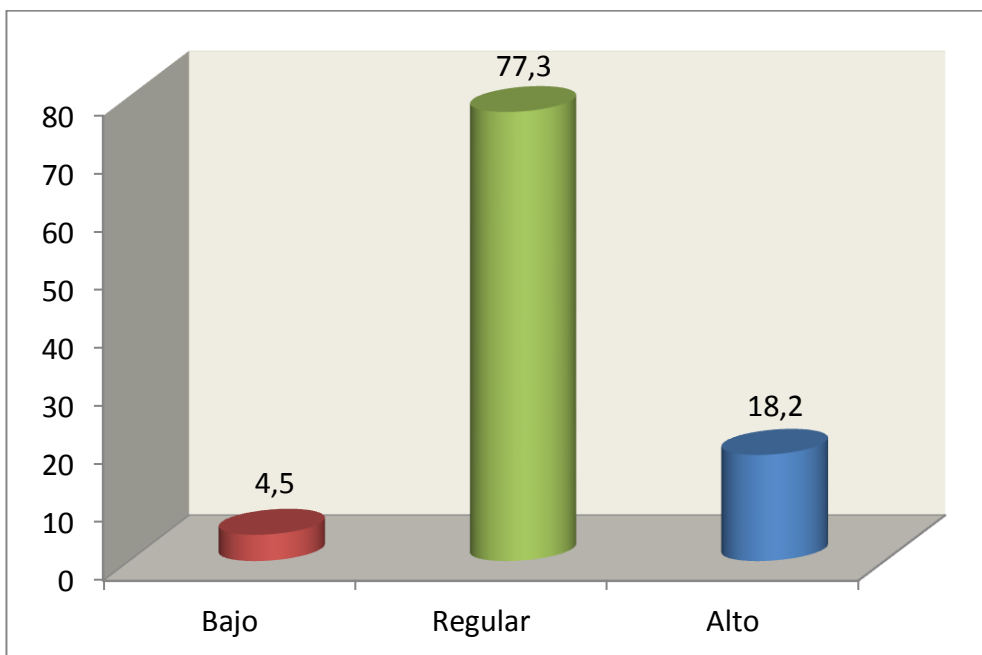


Figura 18. Costos primarios de la Rotación externa de personal

Fuente: Tabla 15

Según la tabla 14, tabla 15 y figura 18, del 100% de los gerentes, administradores y asistentes de las MYPES Call Center de la Región Tacna, el 77,3% manifiestan que los costos primarios de la rotación externa de personal son regulares. Asimismo y el 18,2% de los entrevistados manifiestan que son altos y 4,5 % refieren son bajos. Al respecto, los costos primarios de rotación externa de personal se refieren a anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento y material de reclutamiento. Los costos en exámenes de selección y evaluación, la inversión en el mantenimiento del departamento de capacitación por causa de la rotación del personal.

**INDICADOR: COSTOS SECUNDARIOS DE LA ROTACIÓN EXTERNA
DE PERSONAL**

Tabla 16

Baremo para costos secundarios de la Rotación Externa de Personal.

Categoría	Escalas
Alto	19 - 25
Regular	12 - 18
Bajo	5 - 11

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17

Costos secundarios de la Rotación Externa de Personal.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	8	36,4	36,4
Regular	10	45,5	81,8
Alto	4	18,2	100,0
Total	22	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

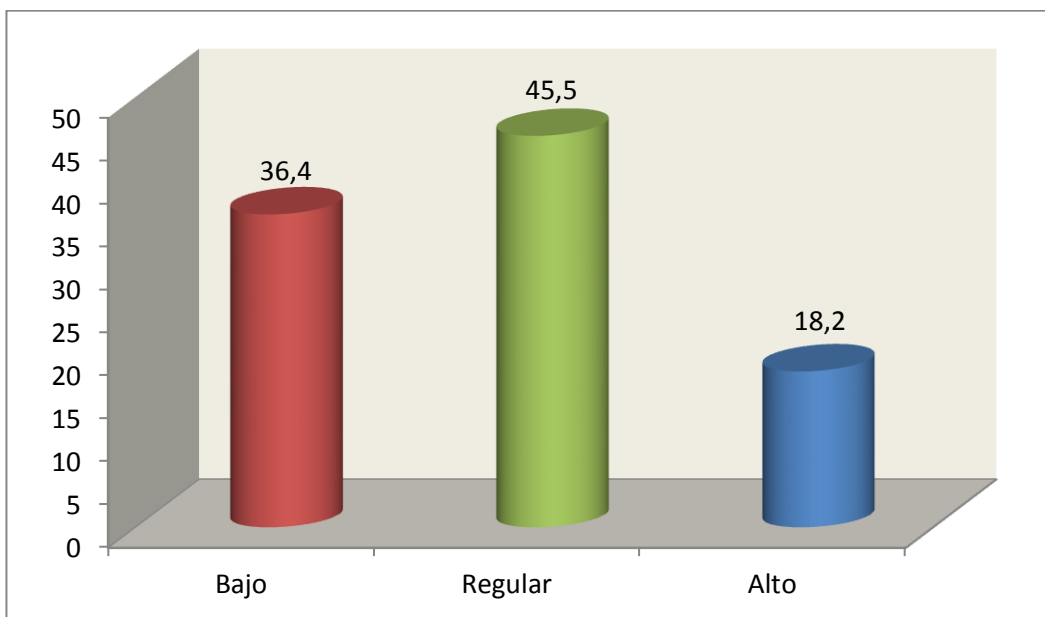


Figura 19. Costos secundarios de la Rotación externa de personal

Fuente: Tabla 17

Según la tabla 16, tabla 17 y figura 19, del 100% de los gerentes, administradores y asistentes de las MYPES Call Center de la Región Tacna, el 45,5% refieren que los costos secundarios de la rotación externa de personal son regulares. Asimismo, el 36,4% manifiesta que son bajos y solo el 18,2% de los entrevistados manifiestan que son altos. Al respecto, los costos secundarios de la rotación externa de personal hacen referencia a la disminución de las ventas, debido a las vacantes dejada por el empleado rotado es alta. La producción es menor durante el periodo de adaptación del nuevo trabajador en el puesto. Existe inseguridad inicial en el nuevo trabajador que ingresa. La inseguridad de los nuevos trabajadores interfiere en el trabajo de sus compañeros.

INDICADOR: COSTOS TERCIARIOS DE LA ROTACIÓN EXTERNA DE PERSONAL

Tabla 18

Baremo para los costos terciarios de la Rotación Externa de Personal.

Categoría	Escalas
Alto	5 - 6
Regular	3 - 4
Bajo	1 - 2

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19

Costos terciarios de la Rotación Externa de Personal.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	6	27,3	27,3
Regular	14	63,6	90,9
Alto	2	9,1	100,0
Total	22	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

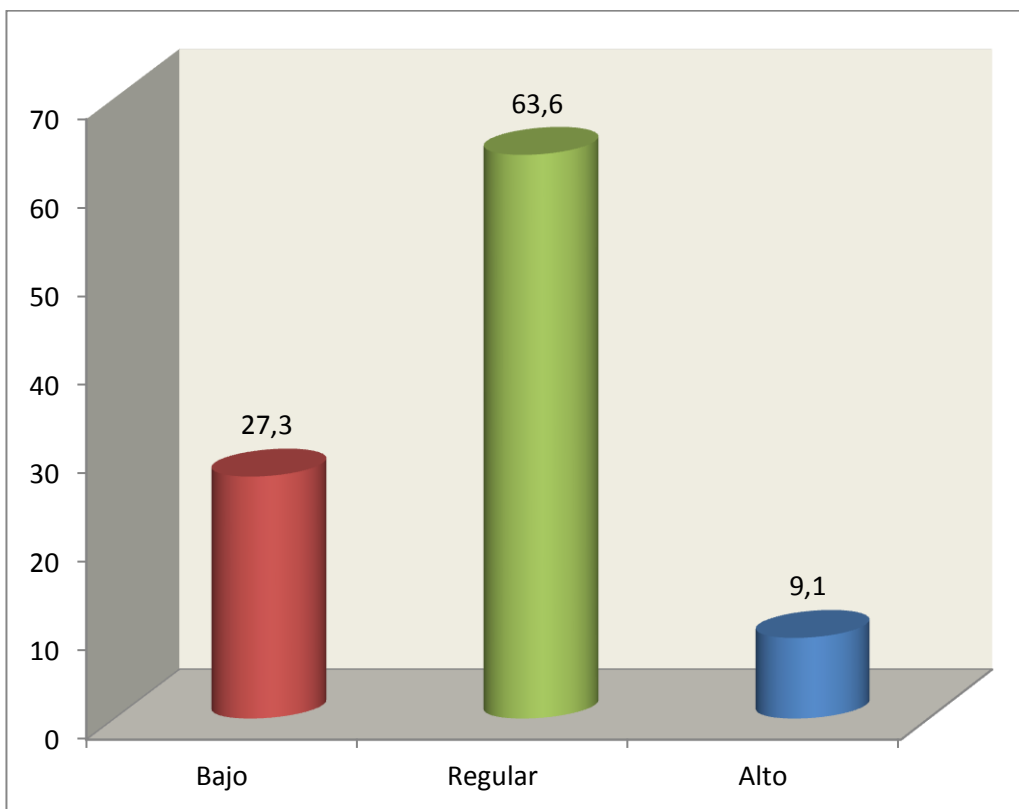


Figura 20. Costos terciarios de la Rotación externa de personal

Fuente: Tabla 19

Según la tabla 18, tabla 19 y figura 20, del 100% de los gerentes, administradores y asistentes de las MYPES Call Center de la Región Tacna, el 63,6% de los entrevistados manifiestan que los costos terciarios de la rotación externa de personal son regulares. Asimismo, 27,3% refieren que son bajos y el 9,1% manifiestan que son altos. Al respecto, estos costos terciarios de la rotación externa hacen referencia a que la rotación de personal afecta la imagen institucional de la entidad.

4.3 Análisis y contraste de hipótesis

4.3.1 Verificación de la hipótesis general

Las políticas de integración de recursos humanos se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

- Hipótesis nula

Ho: Las políticas de integración de recursos humanos no se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.

- Hipótesis alterna

H1: Las políticas de integración de recursos humanos se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.

b) Nivel de significancia: 0,05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05, se rechaza H_0 .

c) Elección de la prueba estadística: Chi Cuadrado

Tabla 20

Pruebas de chi-cuadrado para la Hipótesis General.

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,042 ^a	4	0,001
N de casos válidos	22		

Fuente: Elaboración propia

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Conclusión:

Dado que el p-valor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que las políticas de integración de recursos humanos se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.

Tabla 21

*Tabla cruzada para Políticas de integración*Rotación de Personal de Ventas.*

		Rotación de personal de ventas			Total	
		Bajo	Regular	Alto		
Políticas de integración	Inadecuado	Recuento	5	2	0	7
		% del total	22,7%	9,1%	0,0%	31,8%
	Poco adecuado	Recuento	1	8	0	9
		% del total	4,5%	36,4%	0,0%	40,9%
	Adecuado	Recuento	0	3	3	6
		% del total	0,0%	13,6%	13,6%	27,3%
Total	Recuento	6	13	3	22	
	% del total	27,3%	59,1%	13,6%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 20, el 36,4% de los gerentes, administradores y/o asistentes de las MYPES CALL Center de la Región Tacna, que consideran poco adecuado las políticas de integración, consideran regular la rotación de personal de ventas.

Solo el 22,7% de los gerentes, administradores y/o asistentes de las MYPES CALL Center de la Región Tacna, consideran inadecuado las políticas de integración y nivel bajo la rotación de personal de ventas, frente a un 9,1% del grupo que consideran inadecuado las políticas de integración y regular la rotación de personal de ventas.

Asimismo, el 4,5% de los encuestados que considera poco adecuado las políticas de integración, consideran en un nivel bajo la rotación de personal de ventas.

También se nota que el 13,6% de los encuestados que consideran adecuado las políticas de integración, consideran regular la rotación de personal de ventas, frente a un 13,6% del grupo que consideran adecuado las políticas de integración, consideran en un nivel alto la rotación de personal de ventas.

4.3.2 Verificación de la primera hipótesis secundaria

Las políticas de reclutamiento se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center - Tacna, año 2015.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

- Hipótesis nula

Ho: Las políticas de reclutamiento no se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center - Tacna, año 2015.

- Hipótesis alterna

H1: Las políticas de reclutamiento se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center - Tacna, año 2015.

b) Nivel de significancia: 0,05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05, se rechaza H_0 .

c) Elección de la prueba estadística: Chi Cuadrado

Tabla 22

Prueba de chi-cuadrado la Hipótesis Secundaria 1

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,705 ^a	4	0,020

Fuente: Elaboración propia

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Conclusión:

Dado que el p-valor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que las políticas de reclutamiento se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center - Tacna, año 2015.

Tabla 23

*Tabla cruzada para Políticas de reclutamiento*Rotación de Personal de Ventas.*

			Rotación de personal de ventas			Total
			Bajo	Regular	Alto	
Políticas de Reclutamiento	Inadecuado	Recuento	2	6	0	8
		% del total	9,1%	27,3%	0,0%	36,4%
	Poco adecuado	Recuento	4	4	0	8
		% del total	18,2%	18,2%	0,0%	36,4%
	Adecuado	Recuento	0	3	3	6
		% del total	0,0%	13,6%	13,6%	27,3%
	Total	Recuento	6	13	3	22
		% del total	27,3%	59,1%	13,6%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 21, el 27,3% de los gerentes, administradores y/o asistentes de las MYPES CALL Center de la Región Tacna que consideran inadecuado las políticas de reclutamiento, consideran regular la rotación de personal de ventas, frente a un 9,1% del

grupo que consideran inadecuado las políticas de reclutamiento, consideran bajo la rotación de personal de ventas.

Asimismo, el 18,2% de los encuestados que consideran poco adecuado las políticas de reclutamiento, consideran bajo la rotación de personal de ventas, igual que un 18,2% del grupo que consideran poco adecuado las políticas de reclutamiento y regular la rotación de personal de ventas.

También se ve que el 13,6% de los encuestados que consideran adecuado las políticas de reclutamiento, consideran regular la rotación de personal de ventas, igual que un 13,6% del grupo que consideran adecuado las políticas de reclutamiento, consideran alto la rotación de personal de ventas.

4.3.3 Verificación de la segunda hipótesis secundaria

Las políticas de selección se relacionan significativamente con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

Ho: Las políticas de selección no se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.

Hipótesis alterna

H1: Las políticas de selección se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.

b) Nivel de significancia: 0,05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05, se rechaza H_0 .

c) Elección de la prueba estadística: Chi Cuadrado

Tabla 24

Prueba de chi-cuadrado la Hipótesis Secundaria 2.

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,108 ^a	4	0,002

Fuente: Elaboración propia

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Conclusión:

Dado que el p-valor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que las políticas de selección se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.

Tabla 25

*Tabla cruzada para Políticas de selección*Rotación de Personal de Ventas.*

		Rotación de personal de ventas			Total	
		Bajo	Regular	Alto		
Políticas de selección	Inadecuado	Recuento	6	2	0	8
		% del total	27,3%	9,1%	0,0%	36,4%
	Poco adecuado	Recuento	0	8	1	9
		% del total	0,0%	36,4%	4,5%	40,9%
	Adecuado	Recuento	0	3	2	5
		% del total	0,0%	13,6%	9,1%	22,7%
	Total	Recuento	6	13	3	22
		% del total	27,3%	59,1%	13,6%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 22, el 36,4% de los gerentes, administradores y/o asistentes de las MYPES CALL Center de la Región Tacna, que consideran poco adecuado las políticas de selección, consideran regular la rotación de personal de ventas.

Asimismo, el 27,3% de los entrevistados que consideran inadecuado las políticas de selección, consideran bajo la rotación de personal de ventas, frente a un 9,1% del grupo que consideran inadecuado las políticas de selección, consideran regular la rotación de personal de ventas.

Se observa también, que el 4,5% del grupo consideran poco adecuado las políticas de selección, consideran alto la rotación de personal de ventas y el 13,6% de los encuestados que consideran adecuado las políticas de selección, consideran regular la rotación de personal de ventas, frente a un 9,1% del grupo que consideran adecuado las políticas de selección, consideran alto la rotación de personal de ventas.

4.3.4 Verificación de la tercera hipótesis secundaria

Las políticas de socialización se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

Ho: Las políticas de socialización no se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.

Hipótesis alterna

H1: Las políticas de socialización se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.

b) Nivel de significancia: 0,05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05, se rechaza H_0 .

c) Elección de la prueba estadística: Chi Cuadrado

Tabla 26

Prueba de chi-cuadrado la Hipótesis Secundaria 3.

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,405 ^a	4	0,002

Fuente: Elaboración propia

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Conclusión:

Dado que el p-valor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que las políticas de socialización se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.

Tabla 27

*Tabla cruzada para Políticas de socialización*Rotación de Personal de Ventas.*

			Rotación de personal de ventas			Total
			Bajo	Regular	Alto	
Políticas de socialización	Inadecuado	Recuento	4	1	0	5
		% del total	18,2%	4,5%	0,0%	22,7%
	Poco adecuado	Recuento	2	9	0	11
		% del total	9,1%	40,9%	0,0%	50,0%
	Adecuado	Recuento	0	3	3	6
		% del total	0,0%	13,6%	13,6%	27,3%
	Total	Recuento	6	13	3	22
		% del total	27,3%	59,1%	13,6%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 23, el 40,9% de los gerentes, administradores y/o asistentes de las MYPES CALL Center de la Región Tacna que consideran poco adecuado las políticas de socialización, consideran regular la rotación de personal de ventas y que el 18,2% del grupo, que consideran inadecuado las políticas de socialización, consideran bajo la rotación de personal de ventas, frente a un 4,5%, que consideran inadecuado las políticas de selección, consideran regular la rotación de personal de ventas.

Asimismo, el 9,1% de los encuestados que consideran poco adecuado las políticas de socialización, consideran bajo la rotación de personal de ventas, frente a un 13,6% de los encuestados que consideran adecuado las políticas de socialización, consideran regular la rotación de personal de ventas y 13,6% del grupo que consideran adecuado las políticas de socialización, consideran alto la rotación de personal de ventas.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente estudio que lleva como título “Políticas de integración de Recursos Humanos y la Rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015”, se ha trabajado teniendo en cuenta las dimensiones: políticas de reclutamiento, políticas de selección y políticas de socialización, citadas por Chiavenato (2007).

De acuerdo a las políticas de integración de recursos humanos, se determinó que son poco adecuadas en un 40,9%. Tales hallazgos se relacionan con Torres, (2005), quien en su estudio “La Integración de Personal en la Industria Textil de La Maquila, Como Ventaja Competitiva, de la Universidad de San Carlos de Guatemala”, encontró que los altos índices de rotación de personal se deben a la deficiente aplicación de cada una de las fases del proceso de integración, manifestada en la carencia de una base de datos del personal, en la discriminación por edades, en la falta de programas de capacitación y motivación para el trabajador.

Con respecto a las políticas de reclutamiento, se determinó que son poco adecuadas en un 36,4% e inadecuadas en un 36,4% también; esta situación lleva a pensar que más de la mitad de las unidades estudiadas no están prestando debida atención a este proceso, por ejemplo, muchos de ellos contestaron que no tienen clara la definición de las técnicas de reclutamiento y también que el reclutamiento se hacía simplemente cuando se veía la necesidad en el momento, es decir no se anticipa la cantidad de personal (agentes de ventas) que se necesitará en la organización. Tales hallazgos se relacionan con Murillo, (2015) quien en su investigación “Sistema de Reclutamiento y Selección del personal para la cadena de supermercados Mercamaxx del Cantos los Bancos, provincia de Pichincha” de la Universidad Regional Autónoma de los Andes se encontró que un inadecuado proceso de reclutamiento y selección del personal impide seguir el procedimiento lógico que oriente el proceso, lo que provoca la inadecuada contratación del personal, la misma que incide en el desempeño laboral provocando una disminución en los beneficios de la empresa.

Según las políticas de selección, se determinó que son poco adecuadas en un 40,9% e inadecuadas en un 36,4%. Esto se ve reflejado en las respuestas brindadas por los administrativos o encargados del área, quienes utilizan siempre la entrevista como método de selección y

en muchos casos son solo para informar sobre el puesto al postulante, la gran mayoría coincidió en que no se cuenta con un psicólogo en el área, por lo cual no aplican pruebas psicológicas, asimismo dejan de lado las pruebas de conocimientos y habilidades. Tales hallazgos se relacionan en alguna medida con Pineda Vargas, M.Y (2010) en su estudio denominado “Causas de la rotación de personal en una empresa de seguridad privada”, de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. La autora concluye que en muchos casos se realiza una mala selección de la persona que ocupará el puesto, pues en ocasiones no existen más opciones y deciden contratarla, esto ocasiona que después de un tiempo, esa persona abandone el trabajo para irse a otra empresa.

Con respecto a las políticas de socialización, se determinó que son poco adecuadas en un 50%, las empresas visitadas por lo general indicaron que si bien es cierto realizan dinámicas de integración y cuando un trabajador ingresa queda a cargo de un supervisor quien lo orienta en el día a día, no existen programas de inducción estándar para los nuevos trabajadores, así como un plan de socialización factible. Esto se relaciona de alguna manera con Montealegre (2009), en su estudio “La cultura organizacional de la innovación como generadora de valor en las empresas. Quala S.A. aproximación a un ejemplo exitoso colombiano.” de la Pontificia Universidad Javeriana, quien resalta en una de sus

conclusiones que la misión, filosofía, valores y comportamientos organizacionales, son componentes que deben ser entendidos por los empleados y transmitidos de manera contundente por medio de la comunicación y las prácticas innovadoras. Esto hará que grupos e individuos se sientan identificados y familiarizados con las motivaciones más profundas de la empresa, y permitirá que los acuerdos entre los mismos sean más fáciles de alcanzar.

De acuerdo a los resultados se determinó que la rotación del personal de ventas es regular en un 59,1%, lo cual se relaciona con los datos estadísticos de APECCO (2015), que indica que la permanencia de los trabajadores en este sector es de menos de 6 meses en un 50%.

Con respecto a las causas de la rotación externa de personal, se determinó que se dan en forma regularmente críticas en un 72,7%. Entre ellas, la contratación de personal entre edades de 18 a 25 años, quienes pertenecen a la generación "Y" o *millennials*, caracterizados según la revista FORBES (2015), por ser una generación poco comprometida y que fácilmente se cambian de trabajo. Otras de las causas críticas fueron las nuevas oportunidades de empleo y la modalidad de contrato brindada al trabajador, ya que los trabajadores de este puesto generalmente no están en planilla.

Con respecto a los costos primarios de la rotación externa de personal, se determinó que son regulares en un 77,3%. Indicando que las inversiones altas más frecuentes son en el proceso de reclutamiento y selección y en el de capacitación.

En cuanto a los costos secundarios y terciarios de la rotación externa de personal, se determinó que son regulares en un 45,5% y regulares en un 63,3% simultáneamente. Esto se relaciona de alguna manera con López Hernández, J.J (2004), quien en su estudio “Rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad” del Instituto Politécnico Nacional, entre sus principales conclusiones, no solo existen costos monetarios por la rotación de personal, sino que hay costos muy importantes, tales como la interrupción de la productividad, la moral de los empleados que se quedan, la pérdida de la capacitación otorgada, los cuales son vitales para el buen funcionamiento de la sinergia de la empresa en su conjunto.

CONCLUSIONES

PRIMERA

Existe relación entre las políticas de integración de recursos humanos y la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015, debido a que el Chi Cuadrado de Pearson ($\chi^2_c = 18,042 > \chi^2_t = 9,48$) , además el pvalor es $0,001 < 0,05$.

SEGUNDA

Las políticas de reclutamiento se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015, debido a que el Chi Cuadrado de Pearson ($\chi^2_c = 11,705 > \chi^2_t = 9,48$) , además el pvalor es $0,020 < 0,05$.

TERCERA

Las políticas de selección se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015, debido a que el Chi Cuadrado de Pearson ($\chi^2_c = 17,108 > \chi^2_t = 9,48$) , además el pvalor es $0,002 < 0,05$.

CUARTA

Las políticas de socialización se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015, debido a que el Chi Cuadrado de Pearson ($\chi^2_c = 17,405 > \chi^2_t = 9,48$) , además el pvalor es $0,002 < 0,05$.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Los gerentes de los Call Center o encargados del área Personal deben elaborar un Modelo de gestión de políticas de integración de recursos humanos, para reducir la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna.

SEGUNDA

El Gerente de Personal o encargado del área, debe considerar en el Modelo de Gestión de Políticas estratégicas, las políticas de reclutamiento donde se pueda fortalecer sobretodo una planeación cuidadosa, investigación del mercado externo antes de realizar el reclutamiento, identificar claramente las fuentes de reclutamiento; así como innovar en las políticas de reclutamiento, de selección y de socialización, con el propósito de reducir la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna.

TERCERA

El Gerente de Personal o encargado del área, debe tomar en cuenta un Modelo de Gestión de Políticas estratégicas, las políticas de selección en la que se pueda fortalecer el respeto a los criterios de selección de personal, estándares de calidad para la admisión del personal, análisis, así como especificaciones de puestos, estándares de desempeño, técnicas de selección con el propósito de reducir la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna.

CUARTA

Al Gerente de Personal o encargado del área, considerar en el Modelo de Gestión de Políticas estratégicas, las políticas de socialización en la que se pueda fortalecer sobretodo adecuados métodos de socialización, programa de inducción, plan de socialización con el objetivo de reducir la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aksin, Zeynep y otros (2007) *The modern call center: A multi-disciplinary perspective on operations management research*, pp. 665 – 688.
En: *Production and Operations Management* (Consulta: 23 de abril de 2014)
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. 3ra edición.
Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal, un enfoque hacia la calidad*. 2da edición. Colombia: Ecoe ediciones Ltda.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill
- Conde, L (2005) *Diseño e implementación y su evolución hacia un Contact Center*, pp. 30 - 34. En: *Revista Técnica De La Empresa De Telecomunicaciones De Cuba* (Consulta: 20 abril de 2014).

García-Pintos Escuder, Adela; García Vázquez, José Manuel; Caballero, G. (2009). *Análisis del Efecto de las Políticas de Recursos Humanos sobre la Transferencia de Conocimiento* *Revista Galega de Economía*, vol. 18, núm. 1, junio, 2009, pp. 1-23 Universidad de Santiago de Compostela Santiago de Compostela, España

Hernández, F.; Portillo, R.; Medina, R. Romero, B. Bracho, R. & Hernández, A. (2008) *Política de recursos humanos en las empresas familiares venezolanas* *Multiciencias*, vol. 8, diciembre, 2008, pp. 85-92 Universidad del Zulia Punto Fijo, Venezuela

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Lisdero, Pedro (2012) *La guerra silenciosa en el mundo de los Call Centers*, pp. 1 – 31. En: *Papeles del CEIC*, vol. 2012/1, nº 80, CEIC (Centro de Estudios sobre la Identidad Colectiva), Universidad del País Vasco (Consulta: 16 de abril de 2014)

Micheli, Jordy (2007) *Los Call Centers y los nuevos trabajos del siglo XXI*, pp. 49 – 58. En: *Revista Confines de relaciones internacionales y ciencia política*, nº 5, División de Humanidades y Ciencias Sociales del Tecnológico de Monterrey (Consulta: 19 de abril de 2014).

Munch, L. (2010). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson.

PromPerú (2010), recuperado de <http://www.promperu.gob.pe> , sitio web oficial de PromPerú; contiene información y temas vinculados a los sectores de comercio y turismo (Consulta: 27 de abril de 2014)

Puchol, L. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 7ma edición. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 7ma. edición. México: Prentice Hall.

Rokes, Beverly y otros (2004) Importancia del servicio al cliente, pp. 2 - 25. En: Rokes, Beverly (ed.) Servicio al cliente.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Existe relación entre las políticas de integración de recursos humanos y la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>a) ¿Las políticas de reclutamiento se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015?</p> <p>b) ¿Las políticas de selección se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015?</p> <p>c) ¿Las políticas de socialización se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar si existe relación entre las políticas de integración de recursos humanos y la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a) Verificar si las políticas de reclutamiento se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.</p> <p>b) Verificar si las políticas de selección se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.</p> <p>c) Verificar si las políticas de socialización se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL Existe relación entre las políticas de integración de recursos humanos y la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015, es alta.</p> <p>HIPÓTESIS SECUNDARIAS</p> <p>a) Las políticas de reclutamiento se relacionan con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.</p> <p>b) Las políticas de selección se relacionan significativamente con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.</p> <p>c) Las políticas de socialización se relacionan significativamente con la rotación del personal de ventas en las MYPES rubro Call Center – Tacna, año 2015.</p>	<p>Tipo de estudio El presente estudio se considera de tipo es relacional, debido a que mide el grado de relación de las variables de estudio (Hernández, R.; Fernández, C. Baptista, P. 2014, p. 93).</p> <p>Diseño de investigación El presente estudio es de diseño no experimental, transeccional. Es no experimental, porque el fenómeno de estudio ya sucedió. Es transeccional, ya que son investigaciones que recopilan datos en un momento único. (Hernández, R.; Fernández, C. Baptista, P. 2014, p. 154).</p> <p>Población La población es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación (Carrasco, S., 2009). En el presente trabajo de investigación, estuvo integrada por los gerentes, administradores y/o asistentes de las MYPES CALL CENTER de la región Tacna, siendo un total de 22.</p> <p>Muestra La muestra es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetivas y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población (Carrasco, S., 2009, p. 237). En el presente trabajo de investigación, se utilizará la muestra censal, es decir, que se trabajó con toda la población.</p> <p>Técnicas de recolección de datos Entrevista</p> <p>Instrumentos de recolección de datos Guía de entrevista estructurada</p>

Anexo 2. Juicio de expertos

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

El presente formato, permitirá validar el contenido del instrumento, según criterio de expertos de la Tesis: "POLÍTICAS DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS EN LAS MYPES RUBRO CALL CENTER – TACNA, AÑO 2015", para la variable "Rotación de Personal"; deberá llenar y refrendarlo cada ítem con una X si es "Si" o "No" si cree que no corresponde.

1. Identificación del experto:

Nombres y apellidos : Darwin Gómez Coapota
 Institución donde trabaja : UNSAO
 Título de Pre grado : Ing. Comercial
 Título de Posgrado : MBA - Magister en Dirección y Gestión de Empresa
 Institución donde lo obtuvo : Universidad de Tarapacá - Arica
 Año : 2011

2. Cuadro de Evaluación de Expertos:

Instrucciones: Marque en los cuadros la respuesta que usted considere más apropiada para cada pregunta.

Ítem	Pregunta	Si	No
Causas de la Rotación Externa de Personal			
1	La rotación de personal en su organización se debe a nuevas oportunidades de empleo (Identificar si la rotación de personal se debe generalmente a nuevas oportunidades de empleo)	X	
2	La rotación de personal se debe a la política salarial en su organización (Identificar si la rotación de personal se debe generalmente a la política salarial de la organización)	X	
3	La rotación de personal se debe a la falta de oportunidades de crecimiento profesional en su organización (Identificar si la rotación de personal se debe generalmente a la falta de oportunidades de crecimiento profesional en la organización)	X	
4	La rotación de personal se debe al clima laboral de su organización (Identificar si la rotación de personal se debe generalmente al clima laboral de la organización)	X	
5	La rotación de personal en su organización se debe a la contratación de personal entre edades de 18 a 25 años (Identificar si la rotación de personal se debe generalmente a la contratación de personal entre edades de 18 a 25 años)	X	
6	La rotación de personal en su organización se debe a la modalidad de contrato brindada al trabajador (Identificar si la rotación de personal se debe generalmente a la modalidad de contrato)	X	

	brindada al trabajador)		
7	La rotación de personal en su organización se debe a inadecuadas políticas de reclutamiento y selección. (Identificar si la rotación de personal se debe generalmente a inadecuadas políticas de reclutamiento y selección)	X	
Costos primarios de la Rotación Externa de Personal			
8	La inversión en el mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección por causa de la rotación de personal es alta (Conocer si la inversión en el departamento de reclutamiento y selección por causa de la rotación es alta)	X	
9	Los costos de anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento y material de reclutamiento por causa de la rotación de personal son altos (Conocer si los costos de anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento y material de reclutamiento por causa de la rotación son altos)	X	
10	Los costos en exámenes de selección y evaluación por causa de la rotación de personal son altos (Conocer si los costos exámenes de selección y evaluación por causa de la rotación son altos)	X	
11	La inversión en el mantenimiento del departamento de capacitación por causa de la rotación de personal es alta (Conocer si la inversión en el departamento de capacitación por causa de la rotación es alta)	X	
12	Los costos de pagos por liquidación de personal son altos (Conocer si los costos de pagos por liquidación son altos)	X	
Costos secundarios de la Rotación Externa de Personal			
13	¿Quién desarrolla las funciones (ventas) del personal que rotó? (Conocer si el personal que queda activo en la organización asume las funciones(ventas) del personal que rotó)	X	
14	La disminución de las ventas debido a la vacante dejada por el empleado rotado es alta (Conocer si las ventas disminuyen cuando el personal rota)	X	
15	La producción es menor durante el periodo de adaptación del nuevo trabajador en el puesto (Conocer si la producción es menor durante el periodo de adaptación del nuevo trabajador)	X	
16	Existe inseguridad inicial en el nuevo trabajador que ingresa (Identificar si existe inseguridad inicial en el nuevo trabajador)	X	
17	La inseguridad del nuevo trabajador interfiere en el trabajo de sus compañeros (Conocer si la inseguridad del nuevo trabajador interfiere en el trabajo de sus compañeros)	X	
18	La rotación de personal afecta las actitudes del personal activo (que labora) en su entidad (Conocer si la rotación de personal afecta las actitudes del personal activo)	X	
19	La rotación de personal desmotiva y afecta la actitud del supervisor y/o jefe (Conocer si la rotación de personal desmotiva y afecta la actitud del supervisor y/o jefe)	X	
20	El tiempo invertido por el supervisor para la integración y capacitación del nuevo trabajador es alto (Identificar si el tiempo invertido por el supervisor para la integración y capacitación del nuevo trabajador es alto)	X	
21	Se incrementan los errores, rechazos y problemas de control de calidad por la inexperiencia del nuevo trabajador (Identificar si se incrementan errores de rechazo y problemas de control de calidad por la inexperiencia del nuevo trabajador)	X	
Costos Terciarios de la Rotación Externa de Personal			
22	La rotación de personal afecta la imagen institucional de su entidad (Identificar si la rotación de personal afecta la imagen institucional de su entidad)	X	

28	La entrevista de selección de personal esta estandarizada (estructurada) (Conocer si la entrevista de selección de personal está estructurada)	X	
29	La selección de personal se realiza bajo una entrevista no estructurada (Contrastar si la entrevista de selección de personal está estructurada)	X	
Políticas de socialización			
30	Se utilizan métodos de socialización cuando ingresa nuevo personal (Conocer si se utilizan métodos de socialización cuando ingresa nuevo personal)	X	
31	Existe un programa de inducción estándar para los nuevos trabajadores (Conocer si existe un programa de inducción estandarizado en la organización)	X	
32	Existe un plan de socialización factible en la organización (Conocer si existe un plan de socialización que la organización pueda poner en marcha)	X	
33	Se le designa supervisor al nuevo trabajador (Identificar si se le designa un supervisor al nuevo trabajador)	X	
34	Antes de que el candidato sea aprobado, se le permite percibir cómo funciona la organización (Conocer si se aplica como método de socialización que el candidato perciba como funciona la organización antes de ser aprobado.)		X
35	Se capacita al nuevo trabajador, con el fin de adoctrinarlo con la cultura organizacional. (Identificar si se capacita al nuevo trabajador exclusivamente para adoctrinarlo a la cultura de la organización)	X	
36	Se desarrolla capacitaciones técnicas para el nuevo trabajador (Conocer si se capacita técnicamente al nuevo trabajador)	X	
37	El programa de socialización, es desarrollado en la capacitación (Identificar si el programa de socialización es desarrollado o no en la capacitación)	X	

SUGERENCIAS

En algún ítem se sugiere la utilización del término "Colaborador" en lugar de "Trabajador".

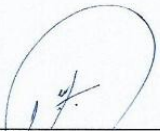
.....

.....

.....

.....

FECHA : 05 / 10 / 2016



FIRMA DEL EXPERTO

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

El presente formato, permitirá validar el contenido del instrumento, según criterio de expertos de la Tesis: "POLÍTICAS DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS EN LAS MYPES RUBRO CALL CENTER – TACNA, AÑO 2015", para la variable "Rotación de Personal"; deberá llenar y refrendarlo cada ítem con una X si es "Si" o "No" si cree que no corresponde.

1. Identificación del experto:

Nombres y apellidos : HUMBERTO ESPADA SANCHEZ
 Institución donde trabaja : UNJBG
 Título de Pre grado : ING. ESTADISTICO
 Título de Posgrado : MAESTRIA ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS
 Institución donde lo obtuvo : U.P.T.
 Año : 2002

2. Cuadro de Evaluación de Expertos:

Instrucciones: Marque en los cuadros la respuesta que usted considere más apropiada para cada pregunta.

Ítem	Pregunta	Si	No
Causas de la Rotación Externa de Personal			
1	La rotación de personal en su organización se debe a nuevas oportunidades de empleo (Identificar si la rotación de personal se debe generalmente a nuevas oportunidades de empleo)	X	
2	La rotación de personal se debe a la política salarial en su organización (Identificar si la rotación de personal se debe generalmente a la política salarial de la organización)	X	
3	La rotación de personal se debe a la falta de oportunidades de crecimiento profesional en su organización (Identificar si la rotación de personal se debe generalmente a la falta de oportunidades de crecimiento profesional en la organización)	X	
4	La rotación de personal se debe al clima laboral de su organización (Identificar si la rotación de personal se debe generalmente al clima laboral de la organización)	X	
5	La rotación de personal en su organización se debe a la contratación de personal entre edades de 18 a 25 años (Identificar si la rotación de personal se debe generalmente a la contratación de personal entre edades de 18 a 25 años)	X	
6	La rotación de personal en su organización se debe a la modalidad de contrato brindada al trabajador (Identificar si la rotación de personal se debe generalmente a la modalidad de contrato)	X	

	brindada al trabajador)		
7	La rotación de personal en su organización se debe a inadecuadas políticas de reclutamiento y selección. (Identificar si la rotación de personal se debe generalmente a inadecuadas políticas de reclutamiento y selección)	X	
Costos primarios de la Rotación Externa de Personal			
8	La inversión en el mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección por causa de la rotación de personal es alta (Conocer si la inversión en el departamento de reclutamiento y selección por causa de la rotación es alta)	X	
9	Los costos de anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento y material de reclutamiento por causa de la rotación de personal son altos (Conocer si los costos de anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento y material de reclutamiento por causa de la rotación son altos)	X	
10	Los costos en exámenes de selección y evaluación por causa de la rotación de personal son altos (Conocer si los costos exámenes de selección y evaluación por causa de la rotación son altos)	X	
11	La inversión en el mantenimiento del departamento de capacitación por causa de la rotación de personal es alta (Conocer si la inversión en el departamento de capacitación por causa de la rotación es alta)	X	
12	Los costos de pagos por liquidación de personal son altos (Conocer si los costos de pagos por liquidación son altos)	X	
Costos secundarios de la Rotación Externa de Personal			
13	¿Quién desarrolla las funciones (ventas) del personal que rotó? (Conocer si el personal que queda activo en la organización asume las funciones(ventas) del personal que rotó)	X	
14	La disminución de las ventas debido a la vacante dejada por el empleado rotado es alta (Conocer si las ventas disminuyen cuando el personal rota)	X	
15	La producción es menor durante el periodo de adaptación del nuevo trabajador en el puesto (Conocer si la producción es menor durante el periodo de adaptación del nuevo trabajador)	X	
16	Existe inseguridad inicial en el nuevo trabajador que ingresa (Identificar si existe inseguridad inicial en el nuevo trabajador)	X	
17	La inseguridad del nuevo trabajador interfiere en el trabajo de sus compañeros (Conocer si la inseguridad del nuevo trabajador interfiere en el trabajo de sus compañeros)	X	
18	La rotación de personal afecta las actitudes del personal activo (que labora) en su entidad (Conocer si la rotación de personal afecta las actitudes del personal activo)	X	
19	La rotación de personal desmotiva y afecta la actitud del supervisor y/o jefe (Conocer si la rotación de personal desmotiva y afecta la actitud del supervisor y/o jefe)	X	
20	El tiempo invertido por el supervisor para la integración y capacitación del nuevo trabajador es alto (Identificar si el tiempo invertido por el supervisor para la integración y capacitación del nuevo trabajador es alto)	X	
21	Se incrementan los errores, rechazos y problemas de control de calidad por la inexperiencia del nuevo trabajador (Identificar si se incrementan errores de rechazo y problemas de control de calidad por la inexperiencia del nuevo trabajador)	X	
Costos Terciarios de la Rotación Externa de Personal			
22	La rotación de personal afecta la imagen institucional de su entidad (Identificar si la rotación de personal afecta la imagen institucional de su entidad)	X	

Anexo 3. Validez del instrumento (binomial)

1) Respuesta de los expertos a los ítems: Sí (1) No (0)

Ítem	Experto_1	Experto_2	Experto_3	Experto_4	Experto_5
Item1	1	1	1	1	1
Item2	1	1	1	1	1
Item3	1	1	1	1	1
Item4	1	1	1	1	1
Item5	1	1	1	1	1
Item6	1	1	1	1	1
Item7	1	1	1	1	1
Item8	1	1	1	1	1
Item9	1	1	1	1	1
Item10	1	1	1	1	1
Item11	1	1	1	1	1
Item12	1	1	1	1	1
Item13	1	1	1	1	1
Item14	1	1	1	1	1
Item15	1	1	1	1	1
Item16	1	1	1	1	1
Item17	1	1	1	1	1
Item18	1	1	1	1	1
Item19	1	1	1	1	1
Item20	1	1	1	1	1
Item21	1	1	1	1	1
Item22	1	1	1	1	1
Item23	1	1	1	1	1
Item24	1	1	1	1	1
Item25	1	1	1	1	1
Item26	1	1	1	1	1

<i>Item27</i>	1	1	1	1	1
<i>Item28</i>	1	1	1	1	1
<i>Item29</i>	1	1	1	1	1
<i>Item30</i>	1	1	1	1	1
<i>Item31</i>	1	1	1	1	1
<i>Item32</i>	1	1	1	1	1
<i>Item33</i>	1	1	1	1	1
<i>Item34</i>	0	1	1	1	1
<i>Item35</i>	1	1	1	1	1
<i>Item36</i>	1	1	1	1	1
<i>Item37</i>	1	1	1	1	1

2) Análisis binomial del instrumento

Prueba binomial

	Categoría	N	Prop. observada	Prop. de prueba	Significación exacta (bilateral)
Experto_1	Grupo 1	36	.97	.50	.0000000055
	Grupo 2	1	.03		
	Total	37	1.00		
Experto_2	Grupo 1	37	1.00	.50	.0000000001
	Total	37	1.00		
Experto_3	Grupo 1	37	1.00	.50	.0000000001
	Total	37	1.00		
Experto_4	Grupo 1	37	1.00	.50	.0000000001
	Total	37	1.00		
Experto_5	Grupo 1	37	1.00	.50	.0000000001
	Total	37	1.00		

Se suman los valores de la columna derecha (sig. Exacta bilateral) y el resultado se divide entre el número de expertos (5); en este caso el promedio es 0,000000000118. El resultado se compara con el nivel de significancia $\alpha = 0,05$ con la finalidad de llevar a cabo la toma de decisión.

Toma de decisión:

Finalmente la prueba binomial indica que el instrumento de medición es válido en su contenido, porque P promedio es 0,000000000118 menor que el nivel de significancia.

<p>P promedio = 0,000000000118 P promedio < 0.05 La prueba binomial indica que el instrumento de medición es válido, porque el resultado es menor que el nivel de significancia $\alpha = 0,05$</p>

Anexo 4. Guía de entrevista estructurada para evaluar las políticas de integración de recursos humanos

ESTIMADO SR. ADMINISTRATIVO:

Me encuentro realizando un estudio, respecto a las Políticas de Integración de Recursos Humanos de las MYPES Call Center, por ello que he elaborado las siguientes proposiciones con la finalidad de conocer su percepción.

La información que me proporcione es completamente CONFIDENCIAL.

INSTRUCCIONES											
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre					
o	Ítems	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Políticas de reclutamiento											
1	Antes de realizar el reclutamiento, existe una cuidadosa planeación de personal										
2	Se investiga el mercado externo antes de realizar el reclutamiento										
3	Las técnicas de reclutamiento se encuentran definidas										
4	Se anticipa la cantidad de personal que se necesitará en la organización										
5	Se tienen identificadas claramente las fuentes de reclutamiento										
6	Cada área emite una requisición de empleo o de personal cuando lo necesita										
7	El reclutamiento es <i>online</i> y/o a través de las redes sociales										
8	El reclutamiento se realiza a través de medios impresos (diarios, afiches, volantes)										
9	Se realizan convenios con Universidades y Bolsas de Trabajo para el reclutamiento										
0	Se prioriza el reclutamiento interno (dentro de la organización)										
1	Se prioriza el reclutamiento externo (Fuera de la organización)										
Políticas de selección											
2	Se respetan los criterios de selección de personal en cuanto a aptitudes físicas.										
3	Se respetan los criterios de selección de personal en cuanto a aptitudes intelectuales.										
4	Se respetan los criterios de selección de personal en cuanto a experiencia.										
5	Se respetan los criterios de selección de personal en cuanto a capacidad de desarrollo										
6	Cuentan con estándares de calidad para la admisión en cuanto a aptitudes físicas.										
7	Cuentan con estándares de calidad para la admisión en cuanto a aptitudes intelectuales.										
8	Cuentan con estándares de calidad para la admisión en cuanto a experiencia.										

9	Cuentan con estándares de calidad para la admisión en cuanto a capacidad de desarrollo.					
0	El análisis y las especificaciones de puestos son tomados en cuenta para la selección					
1	Se definen estándares de desempeño que se desea para cada actividad					
2	La decisión final de aceptación o rechazo del candidato es del departamento solicitante					
3	La decisión final de aceptación o rechazo del candidato es del staff de selección					
4	Se utiliza como técnica de selección de personal la entrevista laboral					
5	Se utiliza como técnica de selección de personal pruebas de conocimientos y habilidades					
6	Se utiliza como técnica de selección de personal la exámenes psicológicos					
7	Se utiliza como técnica de selección de personal técnicas de simulación					
8	La entrevista de selección de personal esta estandarizada (estructurada)					
9	La selección de personal se realiza bajo una entrevista no estructurada					
Políticas de socialización						
0	Se utilizan métodos de socialización cuando ingresa nuevo personal					
1	Existe un programa de inducción estándar para los nuevos trabajadores					
2	Existe un plan de socialización factible en la organización					
3	Se le designa supervisor al nuevo trabajador					
4	Antes de que el candidato sea aprobado, se le permite percibir cómo funciona la organización					
5	Se capacita al nuevo trabajador, con el fin de adoctrinarlo con la cultura organizacional.					
6	Se desarrolla capacitaciones para el nuevo trabajador					
7	El programa de socialización, es desarrollado en la capacitación					

Anexo 5. Guía de entrevista estructurada para evaluar la rotación externa de personal del personal de ventas

INSTRUCCIONES						
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
	1	2	3	4	5	
o	Ítems	1	2	3	4	5
Causas de la Rotación Externa de Personal						
	La rotación de personal en su organización se debe a nuevas oportunidades de empleo					
	La rotación de personal se debe a la política salarial en su organización					
	La rotación de personal se debe a la falta de oportunidades de crecimiento profesional en su organización					
	La rotación de personal se debe al clima laboral de su organización					
	La rotación de personal en su organización se debe a la contratación de personal entre edades de 18 a 25 años					
	La rotación de personal en su organización se debe a la modalidad de contrato brindada al trabajador					
	La rotación de personal en su organización se debe a inadecuadas políticas de reclutamiento y selección.					
Costos primarios de la Rotación Externa de Personal						
	La inversión en el mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección por causa de la rotación de personal es alta					
	Los costos de anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento y material de reclutamiento por causa de la rotación de personal son altos					
0	Los costos en exámenes de selección y evaluación por causa de la rotación de personal son altos					
1	La inversión en el mantenimiento del departamento de capacitación por causa de la rotación de personal es alta					
2	Los costos de pagos por liquidación de personal son altos					
Costos secundarios de la Rotación Externa de Personal						
3	¿Quién desarrolla las funciones (ventas) del personal que rotó?					
4	La disminución de las ventas debido a la vacante dejada por el empleado rotado es alta					
5	La producción es menor durante el periodo de adaptación del nuevo trabajador en el puesto					

6	Existe inseguridad inicial en el nuevo trabajador que ingresa					
7	La inseguridad del nuevo trabajador interfiere en el trabajo de sus compañeros					
8	La rotación de personal afecta las actitudes del personal activo (que labora) en su entidad					
9	La rotación de personal desmotiva y afecta la actitud del supervisor y/o jefe					
0	El tiempo invertido por el supervisor para la integración y capacitación del nuevo trabajador es alto					
1	Se incrementan los errores, rechazos y problemas de control de calidad por la inexperiencia del nuevo trabajador					
Costos Terciarios de la Rotación Externa de Personal						
2	La rotación de personal afecta la imagen institucional de su entidad					

Anexo 6. Alfa de Cronbach

RESULTADOS

CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

Tabla 1.

Escala de Alpha de Cronbach.

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiable
0.01 - 0.49	Baja confiabilidad
0.50 - 0.69	Moderada confiabilidad
0.70 - 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 - 1.00	Alta confiabilidad

De acuerdo con la escala, se determina que los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad y si se aproxima a cero significa que el instrumento es de baja confiabilidad. En base a la Escala de lickert, se procedió a analizar las respuestas logradas

considerando que los valores son: nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) y Siempre (5).

APLICACIÓN DE COEFICIENTE DE ALPHA DE CRONBACH

Utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 22 es el siguiente:

Tabla 2

Alpha de Cronbach: políticas de integración de recursos humanos.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,968	37

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,968 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Políticas de Integración de Recursos Humanos” es de alta confiabilidad.

Tabla 3

Alpha de Cronbach: rotación de personal de ventas.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,948	22

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,948 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Rotación de personal de ventas” es de alta confiabilidad.

Asimismo, es importante precisar que el alto grado la relación que existe entre la variable, los indicadores y las preguntas del instrumento administrado, le da consistencia y validez a los resultados de la investigación

POLITICAS DE INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS

	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10	item 11	item 12	item 13	item 14	item 15	item 16	item 17	item 18	item 19	item 20	item 21	item 22	item 23	item 24	item 25	item 26	item 27	item 28	item 29	item 30	item 31	item 32	item 33	item 34	item 35	item 36	item 37		
Sujeto1	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	
Sujeto2	1	1	1	4	3	4	2	2	1	4	2	4	2	4	1	4	2	2	4	2	2	5	2	4	2	2	2	4	4	2	4	2	2	2	5	2	4	2	
Sujeto3	1	1	1	4	3	4	2	2	1	4	2	4	2	4	1	4	2	2	4	2	2	5	2	4	2	2	2	4	4	2	4	2	2	5	2	4	2		
Sujeto4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	
Sujeto5	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	1	1	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	1	1		
Sujeto6	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
Sujeto7	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3
Sujeto8	1	1	1	4	3	4	2	2	1	4	2	4	2	4	1	4	2	2	4	2	2	5	2	4	2	2	2	4	4	3	4	2	2	5	2	4	2		
Sujeto9	1	1	1	4	3	4	2	2	1	4	2	4	2	4	1	4	2	2	4	2	2	5	2	4	2	2	2	4	4	2	4	2	2	5	2	4	2		
Sujeto10	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	
Sujeto11	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4		
Sujeto12	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
Sujeto13	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	
Sujeto14	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	
Sujeto15	3	3	3	3	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	2	1	2	2	4	3	4	4	2	3	3	4	2	1	2	2	4	3		
Sujeto16	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	1	5	5	5	3	5	4	4	4	3	4	2	3	5	5	5	3		
Sujeto17	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	
Sujeto18	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	
Sujeto19	1	1	1	4	3	4	2	2	1	4	2	4	2	4	1	4	2	2	4	2	2	5	2	4	2	2	2	4	4	2	4	3	2	5	3	4	2		
Sujeto20	1	1	1	4	3	4	2	2	1	4	2	4	2	4	1	4	2	2	4	2	2	5	2	4	2	2	2	4	4	3	3	2	2	5	2	4	2		
Sujeto21	1	1	1	4	3	4	2	2	1	4	2	4	2	4	1	4	2	2	4	2	2	5	2	4	2	2	2	4	4	2	4	2	2	5	2	4	2		
Sujeto22	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	

ROTACION DEL PERSONAL DE VENTAS																						
	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10	item 11	item 12	item 13	item 14	item 15	item 16	item 17	item 18	item 19	item 20	item 21	item 22
Sujeto1	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2
Sujeto2	1	1	1	4	3	4	2	2	3	4	2	4	2	4	3	4	2	2	4	2	2	3
Sujeto3	2	1	1	4	3	4	2	2	1	4	2	4	2	4	3	4	2	2	4	2	2	2
Sujeto4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2
Sujeto5	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3
Sujeto6	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Sujeto7	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2
Sujeto8	1	1	1	4	3	3	2	2	1	4	2	4	2	4	3	4	2	2	4	2	2	2
Sujeto9	1	2	2	3	3	4	2	2	3	4	2	4	3	4	3	4	2	2	4	2	2	2
Sujeto10	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2
Sujeto11	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4
Sujeto12	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	3
Sujeto13	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2
Sujeto14	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	4	3
Sujeto15	3	3	3	3	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	2	1	4
Sujeto16	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	1	4
Sujeto17	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4
Sujeto18	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2
Sujeto19	1	1	3	4	3	4	2	2	1	4	2	4	2	4	3	4	2	2	4	2	2	2
Sujeto20	1	1	3	3	3	4	2	2	3	4	2	4	2	4	3	4	2	2	4	2	2	3
Sujeto21	1	1	3	4	3	4	2	2	3	4	2	4	2	4	3	4	2	2	4	2	2	2
Sujeto22	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4

Anexo 7. Fotos de trabajo de campo

