



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

Carrera de Psicología

ANÁLISIS DE ROTACIÓN TEMPRANA Y PROPUESTA DE MEJORAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN PARA UNA EMPRESA DE LIMA, 2025

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título
profesional de:**

Licenciada en Psicología

Autor:

Vargas Sernaque, Miluska Selene

Asesor:

Dr. Heber Domingo Seminario Ortiz

<https://orcid.org/0000-0001-8654-9982>

Lima - Perú

2025

Informe de Similitud



Página 2 de 58 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::1:3451727860




16% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía

Fuentes principales

- 15%  Fuentes de Internet
 - 2%  Publicaciones
 - 4%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)
-

Dedicatoria

Dedicado con todo mi amor a mi madre, Ana María, porque gracias a ella he logrado todo en la vida; tu fuerza y apoyo son la base de este éxito.

A mis abuelos maternos, por su sabiduría y presencia, y a mis hermanos y a mi novio, por ser mi compañía constante y el apoyo incondicional en cada paso de este camino.

A mi sobrina, con la esperanza de que siempre luche por cumplir sus metas; espero que este logro sea un ejemplo para ella de que con perseverancia todo es posible.

Al cielo, para mi tío Trinidad y mi abuela Aurora, quienes, aunque no están físicamente, su recuerdo y bendición me han guiado hasta la meta. Sé que desde donde están, celebran este triunfo conmigo.

Agradecimiento

Expreso mi sincero agradecimiento al Dr. Heber Domingo Seminario Ortiz, por su valiosa orientación, asesoría académica y disposición permanente durante el desarrollo del presente trabajo.

Tabla de contenido

Informe de Similitud.....	2
Dedicatoria.....	3
Agradecimiento.....	4
Tabla de contenido.....	5
Índice de tablas	6
Índice de Figuras.....	7
RESUMEN EJECUTIVO.....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	14
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	20
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	25
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	40
REFERENCIAS	43
ANEXOS	47

Índice de tablas

Tabla 1. Causas identificadas de la rotación temprana del personal	25
Tabla 2. Propuestas de mejora en el proceso de selección de personal.....	28
Tabla 3. Plan anual de mejora de clima organizacional	36

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama de la organización	11
Figura 2. Análisis FODA del proceso de selección de personal	27
Figura 3. Niveles de clima organizacional	29
Figura 4. Niveles de desempeño laboral	30
Figura 5. Flujograma del proceso de selección parte 1	31
Figura 6. Flujograma del proceso de selección parte 2	32

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se desarrolló en Concentrix Corporation, Lima, 2025, con el objetivo de mejorar el proceso de selección de personal para reducir la rotación temprana y optimizar la retención del talento humano. La investigación se realizó bajo un diseño cuasi experimental con pre test y pos test, empleando técnicas de observación directa, revisión documental y entrevistas informales, así como un análisis FODA para diagnosticar el proceso de selección vigente. Posterior, se aplicaron instrumentos estandarizados para evaluar el clima organizacional y el desempeño laboral. Los resultados evidenciaron que el 86,7% de los trabajadores se ubicó en un nivel favorable de clima organizacional y el 13,3% en un nivel muy favorable, sin registrarse percepciones negativas. En cuanto al desempeño laboral, el 73,3% alcanzó un nivel alto y el 26,7% un nivel muy alto. Las mejoras implementadas, orientadas a fortalecer la selección por competencias, optimizar la comunicación del perfil del puesto, mejorar la inducción y el acompañamiento inicial, e incorporar herramientas psicométricas y tecnológicas, generaron un impacto positivo en la adaptación y desempeño del personal. Se concluye que la mejora estructurada del proceso de selección contribuye significativamente a la reducción de la rotación temprana y a la sostenibilidad organizacional.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Datos generales de la institución

Concentrix Corporation (2025) es una empresa multinacional fundada en 1983 en Estados Unidos, especializada en la gestión de la experiencia del cliente y en la tercerización de procesos de negocio, con sede corporativa en California, la organización ha logrado un crecimiento sostenido que la posiciona como una de las principales compañías de servicios a nivel global, integrando tecnología, analítica de datos y talento humano para ofrecer soluciones eficientes a empresas de diversos sectores.

La empresa opera en más de 70 países y brinda soporte a industrias como telecomunicaciones, tecnología, servicios financieros, comercio y salud. Sus principales actividades incluyen la atención y soporte al cliente por múltiples canales, la gestión de procesos operativos y el desarrollo de soluciones digitales orientadas a optimizar la experiencia del usuario y la productividad organizacional, lo cual exige altos estándares de calidad, adaptación constante y un elevado nivel de interacción interpersonal (Concentrix Corporation, 2025)

En el Perú, Concentrix Corporation (2025) cuenta con operaciones en Lima, donde genera empleo formal y promueve espacios laborales modernos enfocados en la capacitación continua y el bienestar del personal. La organización destaca por su enfoque en la innovación, la mejora continua y la valorización del capital humano, considerando a sus colaboradores como un pilar clave para el logro de los objetivos institucionales y la sostenibilidad en un mercado altamente competitivo.

1.2. Misión, visión y valores institucionales

Misión

La misión de Concentrix es brindar soluciones estratégicas de experiencia del cliente y gestión operativa, integrando herramientas tecnológicas, innovación constante y

un equipo humano altamente capacitado, con la finalidad de mejorar el rendimiento de los procesos empresariales de sus clientes y asegurar servicios eficientes y de alto nivel en un contexto globalizado (Concentrix Corporation, 2025).

Visión

Concentrix aspira a posicionarse como una organización referente a nivel internacional en la industria de servicios y soluciones digitales, destacándose por su excelencia en la ejecución, su capacidad de adaptación a los cambios del entorno y la generación de entornos laborales que favorezcan el crecimiento profesional y personal de sus colaboradores (Concentrix Corporation, 2025).

Valores

La organización fundamenta su actuación en principios que guían su cultura corporativa. Entre ellos se encuentra la ética profesional, orientada a una conducta honesta y responsable; la responsabilidad, entendida como el compromiso permanente con los clientes, los colaboradores y la sociedad; la innovación continua, enfocada en la mejora de procesos y el aprovechamiento de la tecnología; la colaboración, promoviendo el trabajo conjunto, el respeto mutuo y la comunicación efectiva; y la orientación al logro, centrada en el cumplimiento de metas y la entrega de resultados sostenibles (Concentrix Corporation, 2025).

1.3. Servicios y actividades principales

Concentrix Corporation (2025) desarrolla sus actividades en la gestión de la experiencia del cliente y la tercerización de procesos de negocio, brindando servicios de atención y soporte mediante diversos canales de comunicación, como llamadas, plataformas digitales y correo electrónico, con el objetivo de garantizar interacciones eficientes y altos estándares de calidad; adicionalmente, realiza labores de gestión operativa y soporte organizacional, incluyendo procesos administrativos y de recursos

humanos, donde el área de atracción de talento cumple un rol estratégico al encargarse de la captación y selección de personal, funciones que requieren comunicación constante, control emocional y cumplimiento de objetivos, aspectos relevantes para el análisis del desempeño laboral dentro de la organización.

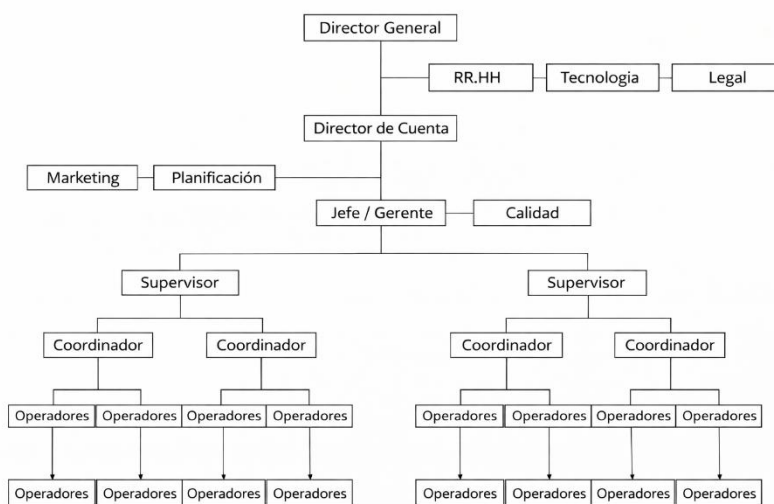
1.4. Organización interna

Concentrix Corporation (2025) cuenta con una organización interna estructurada en áreas operativas, administrativas y de soporte, entre las que destacan operaciones, experiencia del cliente, recursos humanos y atracción de talento. Estas áreas trabajan de forma coordinada para asegurar la correcta ejecución de los servicios y el cumplimiento de los estándares de calidad y desempeño establecidos por la empresa.

El personal operativo desarrolla funciones de atención y soporte al cliente, mientras que los supervisores y coordinadores se encargan del control y evaluación del desempeño. A su vez, el área de atracción de talento gestiona los procesos de selección y capacitación, contribuyendo al desarrollo del capital humano y al adecuado funcionamiento de la organización (Concentrix Corporation, 2025).

Figura 1

Organigrama de la organización



1.5. Problema o necesidad identificada y justificación e importancia

En la empresa Concentrix Corporation (2025) se ha identificado una elevada rotación temprana de personal, especialmente durante los primeros meses de contratación, situación que evidencia deficiencias en el proceso de selección de personal. Esta problemática genera costos adicionales asociados al reclutamiento, inducción y capacitación, además de afectar la continuidad operativa, el clima laboral y la calidad del servicio brindado. La falta de una adecuada alineación entre el perfil del puesto, las competencias del candidato y las expectativas laborales contribuye significativamente a la desvinculación temprana de los colaboradores.

Los procesos de selección poco estructurados o centrados únicamente en criterios técnicos incrementan la probabilidad de rotación temprana, al no considerar aspectos actitudinales, emocionales y de ajuste organizacional (Hom et al., 2017; Allen et al., 2020). Asimismo, una selección basada en competencias y en el ajuste persona–puesto favorece la permanencia del trabajador, mejora el desempeño laboral y reduce los índices de rotación (Kristof-Brown et al., 2005; Breugh, 2017).

En este contexto, el presente trabajo es relevante porque analiza la rotación temprana y propone mejoras en el proceso de selección de personal, orientadas a optimizar la identificación de candidatos idóneos, fortalecer la toma de decisiones en la contratación y reducir la desvinculación prematura. De este modo, se busca contribuir a la estabilidad del talento humano, la eficiencia organizacional y la sostenibilidad de la empresa en un entorno laboral altamente competitivo durante el año 2025.

1.6. Objetivos del trabajo

Objetivo general:

Mejorar el proceso de selección para optimizar el clima laboral y el desempeño laboral en trabajadores de Concentrix Corporation, Lima, 2025.

Objetivos específicos:

- Analizar las causas de la rotación temprana del personal en Concentrix.
- Realizar un análisis FODA sobre el proceso de selección de personal.
- Proponer mejoras en la selección de personal para elegir candidatos más adecuados.
- Evaluar el impacto de estas mejoras en el clima laboral, y desempeño de los colaboradores.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Internacionales

En Sudáfrica, Nzimande (2025) examinó las estrategias de reclutamiento y selección en relación con la rotación temprana, definida como la salida prematura de empleados recién contratados durante los primeros seis meses de vinculación. Los resultados evidenciaron que, aunque cerca del 72% de los responsables de recursos humanos reconocen la importancia estratégica de seleccionar candidatos adecuados, aproximadamente el 45% de las organizaciones presentaron altos niveles de rotación temprana. Asimismo, el estudio identificó que en más del 50% de los procesos de selección no se realizaba una evaluación sistemática de competencias ni del ajuste cultural, lo que incrementaba la probabilidad de desvinculación temprana. Por lo que concluyó que el fortalecimiento de las prácticas de selección y su articulación con programas de capacitación continua podrían reducir la rotación temprana en entre un 20% y 30%, contribuyendo a una mayor estabilidad de la fuerza laboral.

En México, Sotelo et al. (2024) investigaron la relación entre el proceso de selección y la retención de empleados en diversas organizaciones, enfocándose en la rotación temprana, entendida como la desvinculación de trabajadores durante los primeros tres a seis meses de empleo. A partir de entrevistas, encuestas y análisis documental, los autores encontraron que alrededor del 38% de los nuevos empleados abandonaron la organización durante el periodo inicial. Asimismo, el 65% de los participantes señaló que la falta de claridad en las expectativas laborales influyó negativamente en su satisfacción, mientras que cerca del 58% indicó que el bajo alineamiento con la cultura organizacional fue un factor determinante en su intención de renuncia. El estudio concluyó que la implementación de mejoras en el proceso de

selección, como una orientación integral y un seguimiento inicial estructurado, puede disminuir la rotación temprana en aproximadamente un 25%, favoreciendo un ambiente laboral más estable.

Nacionales

En Lima, Gonzales (2025) estudió la optimización del proceso de reclutamiento y selección de personal en un sector de alta rotación, específicamente en auxiliares de distribución de una empresa mayorista. Los resultados evidenciaron que, antes de la intervención, la rotación temprana durante los primeros seis meses alcanzaba aproximadamente el 42% de los trabajadores contratados. Tras la optimización del proceso de selección que incluyó el perfilamiento claro de funciones, la evaluación de competencias operativas y la adecuación del candidato a las exigencias reales del puesto, la rotación temprana se redujo a alrededor del 26%, lo que representó una disminución cercana al 16%. Asimismo, el estudio identificó que más del 60% de las salidas tempranas se relacionaban con una inadecuada comprensión del puesto y con expectativas laborales no alineadas.

Asimismo, en Juliaca, Quispe et al. (2025) aplicaron modelos de inteligencia artificial para predecir la rotación laboral, considerando variables como salario, evaluación de desempeño, antigüedad y características del proceso de selección. Los resultados mostraron que los modelos predictivos alcanzaron una precisión aproximada del 78% en la identificación de trabajadores con alta probabilidad de rotación temprana durante los primeros seis meses de contratación. Asimismo, se identificó que variables relacionadas con el proceso de selección y el nivel salarial explicaron alrededor del 55% de la variabilidad de la rotación temprana. El estudio evidenció que la implementación de estrategias de retención basadas en los resultados de los algoritmos permitió reducir la rotación temprana en aproximadamente un 20%.

2.2. Bases teóricas

Rotación de personal y rotación temprana

La rotación de personal se refiere al movimiento dentro de una organización donde empleados dejan sus puestos y son reemplazados por otros en un periodo determinado. Altas tasas de rotación generan impactos significativos en la productividad, la estabilidad operativa y los costos organizacionales. Por ejemplo, Velasco (2025) reporta que la alta rotación aumenta los gastos relacionados con la contratación y formación de nuevos empleados y deteriora la eficiencia organizacional, mientras que Ahamad (2025) indica que una gestión inadecuada de la permanencia del personal puede afectar negativamente la calidad del servicio y la moral del equipo.

Dentro de este fenómeno, la rotación temprana se define como las desvinculaciones que ocurren durante los primeros meses de empleo, normalmente antes de cumplir un año. Este tipo de salida temprana suele indicar fallas en el proceso de selección, integración o adaptación de los colaboradores, donde expectativas no alineadas o falta de apoyo durante los primeros meses pueden llevar a decisiones anticipadas de renuncia. Según Velasco (2025) y Ahamad (2025), la implementación de estrategias de retención y de selección más efectivas reduce la rotación temprana y contribuye a mejorar la estabilidad laboral en empresas con alta competitividad.

Proceso de selección y su relación con la retención

El proceso de selección de personal comprende un conjunto de etapas sistematizadas cuyo propósito es identificar, evaluar y elegir a los candidatos que mejor se ajusten a los requisitos técnicos y culturales de una organización, este proceso incluye análisis de currículum, pruebas técnicas, entrevistas por competencias y evaluación de habilidades sociales, permitiendo una valoración más integral del potencial de permanencia del candidato; una selección bien ejecutada no solo contribuye a elegir

empleados competentes, sino que también mejora la probabilidad de que estos permanezcan en la empresa a largo plazo, reduciendo así las tasas de rotación (Galiano-Coronil & Blanco-Moreno, 2024).

Se han demostrado que los métodos de selección que consideran criterios más amplios contribuyen positivamente a la retención de empleados. La literatura sostiene que cuando los procesos de selección incorporan herramientas predictivas y evaluaciones estructuradas, las organizaciones pueden anticipar mejor la capacidad de adaptación y compromiso del candidato, lo que se traduce en una menor intención de rotación voluntaria, especialmente temprana (Del Castillo et al., 2025).

Retención de talento humano

La retención del talento humano se refiere a las estrategias y prácticas que buscan mantener a los empleados dentro de una organización por períodos más largos, reduciendo la salida voluntaria y fortaleciendo la satisfacción laboral. Retener talento es crucial porque disminuye los costos de reclutamiento y capacitación de nuevos empleados y favorece la continuidad del conocimiento organizacional. En contextos empresariales dinámicos, como el de las empresas de servicios, se ha observado que la implementación de políticas que consideran la satisfacción, el desarrollo profesional y el apoyo organizacional tiene efectos significativos en la permanencia del personal (Romero & Toscano, 2024; Rodríguez et al., 2023).

Factores que influyen en la rotación temprana

La rotación temprana responde a múltiples factores que afectan la experiencia del empleado desde su ingreso a la organización. Entre los principales determinantes se encuentran el ajuste persona–puesto, la claridad de expectativas, el apoyo de los supervisores durante la inducción y la percepción de oportunidades de desarrollo profesional. La falta de coincidencia entre las competencias del trabajador y las

exigencias del puesto puede generar insatisfacción, estrés laboral y, en consecuencia, decisiones tempranas de abandono (Galiano-Coronil & Blanco-Moreno, 2024).

Además, variables externas como la competitividad del mercado laboral, la oferta de mejores condiciones y la alineación de valores personales con los de la organización también influyen en la decisión del empleado de permanecer o abandonar su empleo. En el caso de trabajadores jóvenes, factores como flexibilidad laboral, desarrollo profesional y cultura organizacional alineada con sus expectativas han sido citados como claves para reducir la rotación temprana, evidenciando la necesidad de prácticas de recursos humanos que aborden estos aspectos desde la selección y el onboarding (Edapurath, 2025).

Mejoras en el proceso de selección para la retención

Mejorar el proceso de selección implica implementar herramientas y métodos que permitan evaluar de manera más integral a los candidatos, considerando tanto sus habilidades técnicas como su compatibilidad cultural y expectativas de carrera. El uso de métricas de reclutamiento como calidad de contratación, tiempo para cubrir vacantes y fuentes de reclutamiento puede ofrecer datos valiosos para predecir la probabilidad de retención del talento. Estudios recientes resaltan que la incorporación de análisis de datos y métricas en el reclutamiento ayuda a refinar las decisiones de selección y a reducir la rotación de empleados (Edapurath, 2025; Mountasser, 2025).

2.3. Bases legales y normativas

El proceso de selección y la retención de personal en Perú se respaldan en la Constitución Política del Perú (1993), que reconoce el derecho al trabajo, la igualdad de oportunidades y la protección frente a despidos arbitrarios, garantizando condiciones justas en la contratación. Asimismo, la Ley N.º 30709, Ley de Seguridad y Bienestar Laboral, establece obligaciones de las empresas respecto a la adecuada selección, capacitación y cuidado del personal, promoviendo la permanencia de los trabajadores

mediante prácticas de recursos humanos efectivas (Congreso de la República del Perú, 2017).

El Decreto Supremo N.º 003-2020-TR, que regula aspectos del trabajo formal, indica que los empleadores deben garantizar procesos de contratación claros, inducción adecuada y políticas de desarrollo profesional, elementos clave para disminuir la rotación temprana y asegurar la adaptación de los nuevos colaboradores (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2020). Finalmente, el Plan Nacional de Trabajo y Bienestar Laboral 2023–2027 refuerza la importancia de implementar buenas prácticas en la gestión del talento humano, incluyendo selección, evaluación, capacitación y seguimiento del desempeño, como estrategia para retener personal calificado y fortalecer la productividad de las organizaciones (MTPE, 2023).

2.4. Limitaciones

- En Concentrix Corporation se identificó la falta de un sistema formalizado y estandarizado para el seguimiento del proceso de selección y la retención temprana del personal, lo que dificultó analizar de manera completa los factores que provocan la rotación en los primeros meses de contratación.
- La disponibilidad limitada de datos históricos del personal, así como la confidencialidad de la información laboral, restringió la posibilidad de acceder a registros completos sobre desvinculaciones, evaluaciones de desempeño y encuestas de satisfacción.
- Además, la alta rotación de personal y la variabilidad de turnos operativos complicaron la aplicación de entrevistas, encuestas, limitando el tiempo y la profundidad de la interacción con los colaboradores para obtener información detallada sobre causas y posibles soluciones de la rotación temprana.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1. Proceso de ingreso a la empresa

El ingreso a Concentrix Corporation se realizó mediante un proceso de postulación abierta, en el cual el candidato presentó su experiencia previa en el área de reclutamiento y selección de personal; dicho proceso incluyó entrevistas con el jefe de operaciones y posteriormente con la coordinadora de selección, con la finalidad de evaluar competencias, conocimientos y el ajuste al perfil requerido, además de la aplicación de pruebas técnicas, formularios administrativos, evaluaciones psicológicas y la entrega de la documentación solicitada, tras lo cual se seleccionó a un grupo reducido de postulantes, siendo finalmente aceptados solo tres, ingresando formalmente a la organización el 27 de mayo de 2024; actualmente, el área de reclutamiento para la cuenta de ventas está conformada por siete reclutadores, y considerando a la coordinadora de selección, el equipo está integrado por ocho personas en total, no contando aún con personal a cargo, y manteniendo coordinación constante con la coordinadora de selección, el jefe de operaciones y las áreas de operaciones y capacitación, desempeñando funciones que han permitido desarrollar competencias como comunicación efectiva, organización, gestión del tiempo, trabajo en equipo, análisis y evaluación de perfiles, adaptabilidad y orientación a resultados.

3.2. Funciones y actividades desempeñadas

En su rol dentro de Concentrix Corporation, la colaboradora desempeña funciones vinculadas a la gestión del talento humano y a la optimización del proceso de selección, orientadas a la reducción de la rotación temprana del personal, de acuerdo con lo establecido en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la empresa; principalmente, participa en la revisión de currículums, la aplicación de entrevistas por

competencias y pruebas psicométricas, con el propósito de evaluar la adecuación de los candidatos al perfil requerido y su potencial de permanencia en la organización, asimismo, realiza el seguimiento a los nuevos colaboradores durante sus primeros meses, verificando su adaptación, nivel de satisfacción y cumplimiento de las métricas establecidas, identificando factores que podrían generar deserción temprana, los cuales son comunicados al área de recursos humanos, proponiendo ajustes en los procesos de selección, inducción o acompañamiento inicial, y colaborando de manera coordinada con el equipo de selección y supervisión en actividades de integración, capacitación interna y evaluaciones de desempeño, contribuyendo así al fortalecimiento de la retención del talento, la mejora de la eficiencia operativa y la alineación de los procedimientos con los objetivos estratégicos de la empresa, conforme a las funciones descritas en el MOF.

3.3. Metodología aplicada en la experiencia

La presente experiencia se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando métodos cualitativos y cuantitativos, con el propósito de analizar la rotación temprana del personal y formular propuestas de mejora en el proceso de selección de Concentrix Corporation, Lima, durante el año 2025. El enfoque cualitativo permitió comprender las dinámicas internas del proceso de selección, las percepciones de los colaboradores y los factores asociados a la desvinculación temprana, mediante la observación directa, entrevistas informales y revisión de documentos internos; mientras que el enfoque cuantitativo se utilizó para sistematizar información relacionada con ingresos, permanencia y rotación del personal, la cual fue organizada y analizada mediante frecuencias y porcentajes, permitiendo identificar patrones y tendencias relevantes en los primeros meses de contratación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). El estudio presentó un diseño cuasi experimental con pre test y pos test, debido a que se evaluó la situación inicial del

proceso de selección antes de la intervención y posteriormente se midieron los cambios generados tras su implementación. Si bien no se contó con asignación aleatoria de los participantes, se aplicó una intervención planificada orientada a la mejora del proceso de selección, permitiendo comparar los resultados obtenidos antes y después, así como identificar el impacto de las acciones implementadas y las oportunidades de mejora alcanzadas (Baena, 2017).

La población estuvo conformada por los colaboradores del área de atracción de talento de Concentrix Corporation en Lima, particularmente aquellos vinculados a la cuenta, mientras que la muestra incluyó a los trabajadores ingresantes y al equipo de reclutamiento durante el periodo de análisis, conformando un total de 15 personas, lo cual permitió obtener una visión representativa del fenómeno de rotación temprana en la organización.

Para la recolección de información se emplearon técnicas como la observación directa de los procesos de selección e inducción, entrevistas informales con reclutadores y coordinadores, y la revisión documental de registros internos, reportes de ingreso y permanencia, así como del Manual de Organización y Funciones (MOF). La observación permitió identificar posibles brechas entre el perfil del puesto y las competencias evaluadas durante la selección; las entrevistas facilitaron la identificación de percepciones sobre causas de desvinculación temprana; y la revisión documental permitió contrastar la información obtenida y fortalecer el diagnóstico del proceso de selección.

Se empleó el Cuestionario de Clima Organizacional de Palma (2004), instrumento que cuenta con adecuadas propiedades psicométricas. En su estudio original, el autor realizó un análisis factorial exploratorio con rotación Varimax en una muestra de 1,323 trabajadores, confirmando la estructura factorial del cuestionario y evidenciando

correlaciones positivas y estadísticamente significativas entre los ítems ($p < .05$). Asimismo, la confiabilidad del instrumento fue determinada mediante el coeficiente alfa de Cronbach y el método de mitades partidas, obteniéndose índices de 0,97 y 0,90 respectivamente, lo que demuestra una alta consistencia interna.

Además, se empleó la Escala de Desempeño Laboral, desarrollada por Murphy (1990) y adaptada al contexto peruano por Munguía y Sánchez (2022), quienes evaluaron sus propiedades psicométricas en una muestra de 500 trabajadores de la ciudad de Lima. En dicho estudio, la validez de constructo fue confirmada mediante análisis factorial, obteniéndose un índice KMO de 0.905 y una prueba de esfericidad de Bartlett estadísticamente significativa ($p = 0.000$). Asimismo, la validez de contenido, evaluada a través de la V de Aiken, evidenció valores superiores a 0.80 en los 18 ítems, alcanzando un valor global de 0.97. En cuanto a la confiabilidad, el coeficiente alfa de Cronbach fue de 0.857, lo que demuestra una adecuada consistencia interna del instrumento.

El desarrollo de la experiencia se realizó en varias etapas: en primer lugar, se efectuó un diagnóstico de la situación actual de la rotación temprana, identificando factores individuales, organizacionales y procedimentales asociados a la desvinculación del personal; en segundo lugar, se analizó el proceso de selección vigente mediante herramientas como el análisis FODA; posteriormente, se formularon propuestas de mejora orientadas a fortalecer la evaluación por competencias, el ajuste persona–puesto y el acompañamiento inicial; finalmente, se evaluó el impacto esperado de dichas propuestas en la retención del talento, el clima laboral y la eficiencia operativa, contribuyendo a la optimización del proceso de selección y a la sostenibilidad organizacional.

3.4. Personas involucradas o actores

La experiencia de análisis de la rotación temprana y la formulación de propuestas de mejora en el proceso de selección de personal en Concentrix Corporation contó con la participación de actores clave del área administrativa y de gestión del talento humano. El proceso estuvo supervisado por el jefe de operaciones y la coordinadora de selección, quienes brindaron lineamientos generales, validaron la información recopilada y facilitaron el acceso a los registros internos necesarios para el análisis. Asimismo, participaron los reclutadores del área de atracción de talento, quienes aportaron información relevante sobre las etapas del proceso de selección, los perfiles requeridos y las principales dificultades identificadas durante la contratación de personal. La colaboración de estos actores fue fundamental para identificar las causas de la rotación temprana y formular propuestas de mejora alineadas con la realidad organizacional, contribuyendo al fortalecimiento del proceso de selección y a la retención del talento humano.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

El presente apartado expone los resultados obtenidos a partir del análisis de la rotación temprana del personal y del proceso de selección en Concentrix Corporation, Lima, durante el año 2025.

Tabla 1

Causas identificadas de la rotación temprana del personal

Categoría	Causa identificada	Descripción de la evidencia observada	Técnica utilizada
Proceso de selección	Desalineación entre expectativas del candidato y el puesto	Se observó que algunos ingresantes manifestaron inconformidad con la carga laboral, metas de desempeño y modalidad de trabajo durante las primeras semanas, lo que derivó en renunciadas tempranas.	Observación directa y entrevistas informales
Proceso de selección	Evaluación limitada de competencias actitudinales	Durante el proceso de selección se priorizaron criterios técnicos y de disponibilidad inmediata, dificultando la identificación del ajuste del candidato a la cultura organizacional.	Revisión del proceso y entrevistas informales
Inducción y adaptación	Dificultades en la adaptación inicial	Se evidenció que algunos ingresantes presentaron problemas para manejar el estrés y cumplir indicadores durante el periodo inicial, lo que influyó en su permanencia.	Seguimiento inicial y observación directa
Organización del proceso	Presión por cobertura rápida de vacantes	La alta demanda de personal influyó en decisiones de contratación aceleradas, afectando la profundidad de la evaluación de perfiles.	Revisión documental y entrevistas informales

Categoría	Causa identificada	Descripción de la evidencia observada	Técnica utilizada
Perfil del puesto	Falta de claridad en funciones y exigencias	Se identificaron diferencias entre lo comunicado en la selección y las funciones reales del puesto, generando insatisfacción temprana.	Revisión documental y observación directa

La tabla 1 presenta las principales causas de la rotación temprana del personal identificadas en Concentrix Corporation durante el año 2025, las cuales fueron clasificadas según su categoría, la evidencia observada y la técnica utilizada para su identificación. Los resultados evidencian que la rotación temprana se encuentra asociada principalmente a factores vinculados al proceso de selección y a la etapa inicial de adaptación, tales como la desalineación entre las expectativas del candidato y las exigencias reales del puesto, la evaluación limitada de competencias actitudinales y la presión por cubrir vacantes en plazos reducidos. Estos hallazgos sustentan la necesidad de implementar mejoras en el proceso de selección orientadas a una evaluación más integral del perfil del candidato y a un mejor ajuste persona–puesto.

Figura 2

Análisis FODA del proceso de selección de personal

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de selección estructurado y estandarizado. ▪ Equipo de reclutadores capacitado y con experiencia. ▪ Existencia de perfiles de puesto definidos (MOF). ▪ Coordinación constante entre reclutamiento y operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de evaluaciones más profundas por competencias. ▪ Uso de herramientas psicométricas y tecnológicas más especializadas. ▪ Mejora del proceso de inducción y acompañamiento inicial. ▪ Fortalecimiento del employer branding para atraer talento idóneo.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación limitada de competencias actitudinales y emocionales. ▪ Presión por cubrir vacantes en plazos reducidos. ▪ Desalineación ocasional entre expectativas del candidato y el puesto. ▪ Seguimiento inicial insuficiente para detectar riesgo de deserción. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta competitividad del mercado laboral en Lima. ▪ Alta rotación en el sector de contact center. ▪ Expectativas laborales poco realistas de los postulantes. ▪ Estrés laboral propio de la actividad operativa.

La Figura 2 presenta el análisis FODA del proceso de selección de personal en Concentrix Corporation, elaborado a partir de la observación directa, la revisión documental y las entrevistas informales realizadas al equipo de atracción de talento durante el año 2025. En ella se identifican fortalezas relacionadas con la estructura del

proceso de selección, la experiencia del equipo de reclutamiento y la disponibilidad de herramientas tecnológicas que facilitan la gestión de candidatos. Asimismo, se evidencian debilidades vinculadas a la evaluación limitada de competencias actitudinales, la presión por la cobertura rápida de vacantes y el seguimiento inicial de los ingresantes. En cuanto a las oportunidades, se destacan la implementación de herramientas tecnológicas más especializadas y el fortalecimiento de la evaluación por competencias, mientras que las amenazas se asocian a factores externos propios del mercado laboral y del sector, los cuales influyen en los niveles de rotación temprana del personal.

Tabla 2

Propuestas de mejora en el proceso de selección de personal

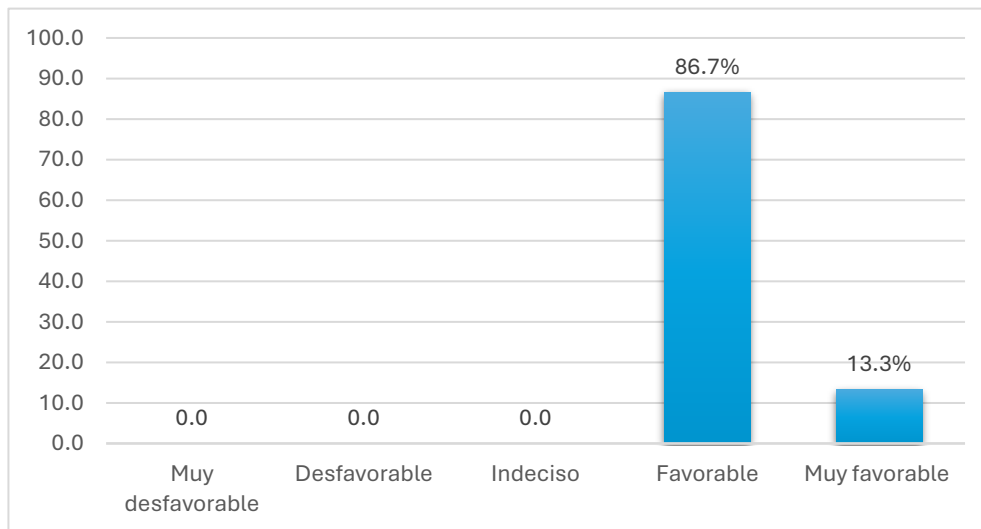
Problema identificado	Propuesta de mejora	Acción específica	Resultado
Desalineación entre expectativas del candidato y el puesto	Fortalecer la comunicación del perfil del puesto	la Brindar información clara y realista sobre funciones, metas y condiciones laborales durante la entrevista	Mayor claridad del postulante y reducción de renuncias tempranas
Evaluación limitada de competencias actitudinales	Implementar evaluación por competencias	Incorporar preguntas conductuales y pruebas psicométricas enfocadas en adaptabilidad, manejo del estrés y compromiso	Selección de candidatos con mejor ajuste al puesto
Dificultades en la adaptación inicial	Mejorar el proceso de inducción	Reforzar la inducción inicial y brindar acompañamiento durante las primeras semanas	Mayor adaptación y permanencia del personal
Presión por cobertura rápida de vacantes	Optimizar la planificación del reclutamiento	la Coordinar con operaciones para anticipar necesidades de personal	Mejora en la calidad del proceso de selección

Uso limitado de tecnología especializada	Incorporar herramientas tecnológicas de selección	Implementar plataformas digitales para evaluación y seguimiento de candidatos	Mayor eficiencia y control del proceso de selección
--	---	---	---

La tabla 2 presenta las propuestas de mejora formuladas para el proceso de selección de personal en Concentrix Corporation, las cuales se sustentan en el análisis de las causas de la rotación temprana y en los resultados del análisis FODA. Las propuestas se orientan a fortalecer la evaluación por competencias, optimizar la comunicación del perfil del puesto, incorporar herramientas tecnológicas y mejorar el proceso de inducción y acompañamiento inicial, con el objetivo de seleccionar candidatos más adecuados, favorecer su adaptación al puesto y contribuir a la reducción de la rotación temprana del personal.

Figura 3

Niveles de clima organizacional

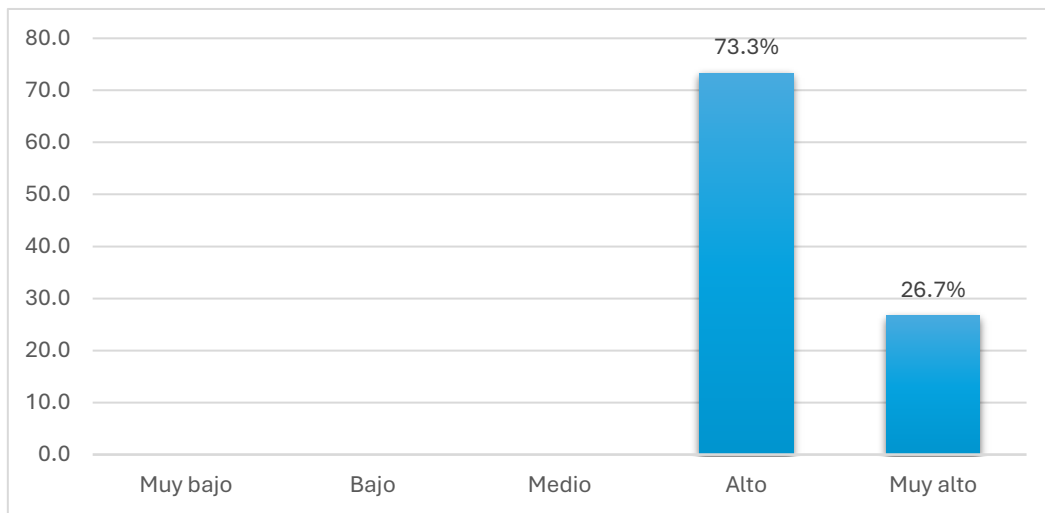


En relación con los resultados obtenidos en la presente investigación, se evidencia que la mayoría de los trabajadores percibe un clima organizacional positivo. En ese sentido, el 86,7% de los participantes (13 trabajadores) se ubica en el nivel favorable, mientras que el 13,3% (2 trabajadores) presenta una percepción muy favorable del clima

organizacional. No se registraron casos en los niveles indeciso, desfavorable ni muy desfavorable, lo que indica una valoración globalmente positiva del clima laboral por parte del total de los trabajadores evaluados, posterior a la implementación de las propuestas de mejora en el proceso de selección de personal.

Figura 4

Niveles de desempeño laboral



Respecto a los resultados obtenidos en la presente investigación, se observa que el desempeño laboral de los trabajadores evaluados es predominantemente alto. En ese sentido, el 73,3% de los participantes (11 trabajadores) se ubica en el nivel alto, mientras que el 26,7% (4 trabajadores) alcanza un nivel de desempeño muy alto. No se registraron trabajadores en los niveles medio, bajo ni muy bajo, lo que evidencia un desempeño laboral globalmente favorable dentro de la organización, posterior a la implementación de las propuestas de mejora en el proceso de selección de personal.

Figura 5

Flujograma del proceso de selección parte 1

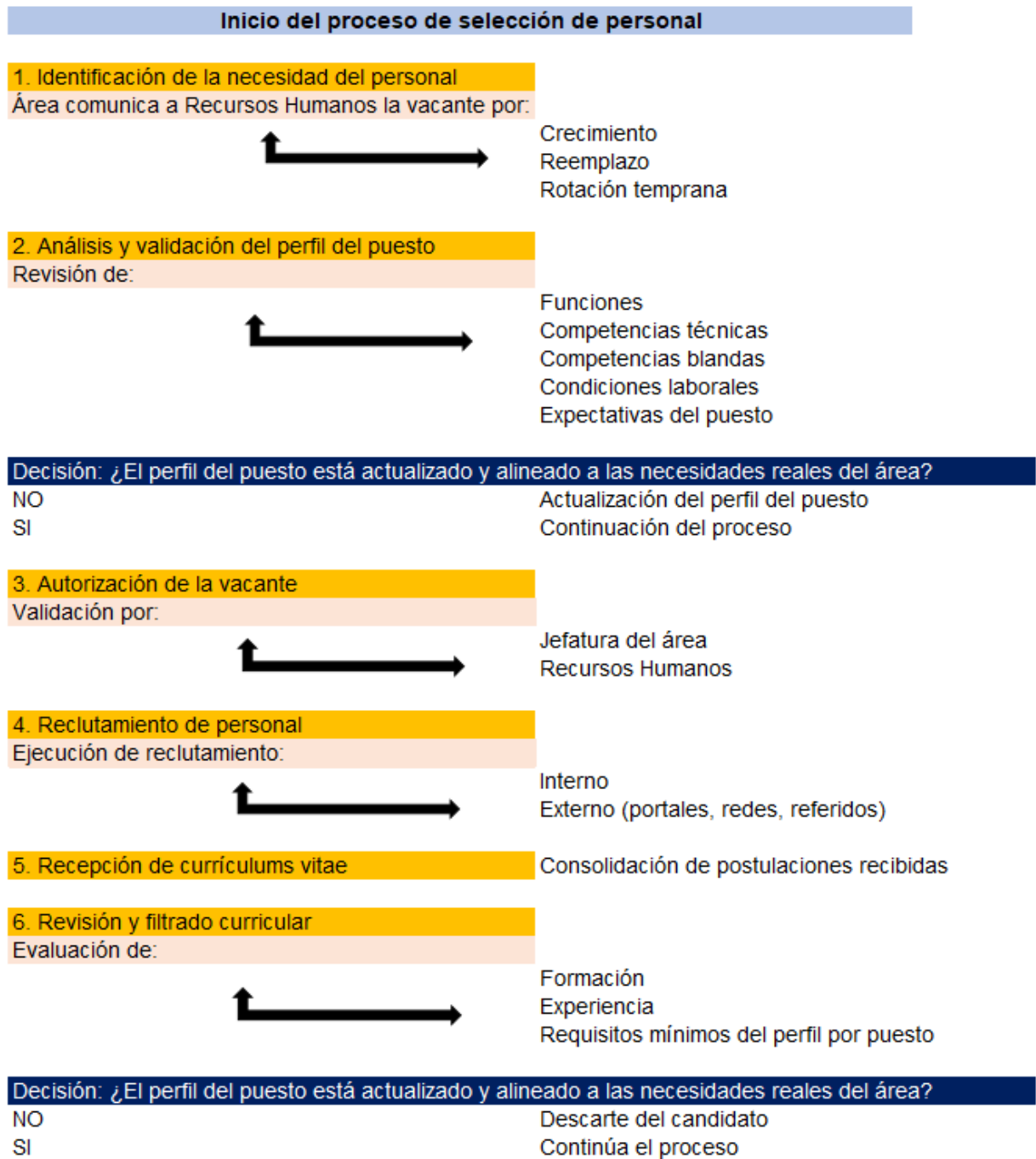
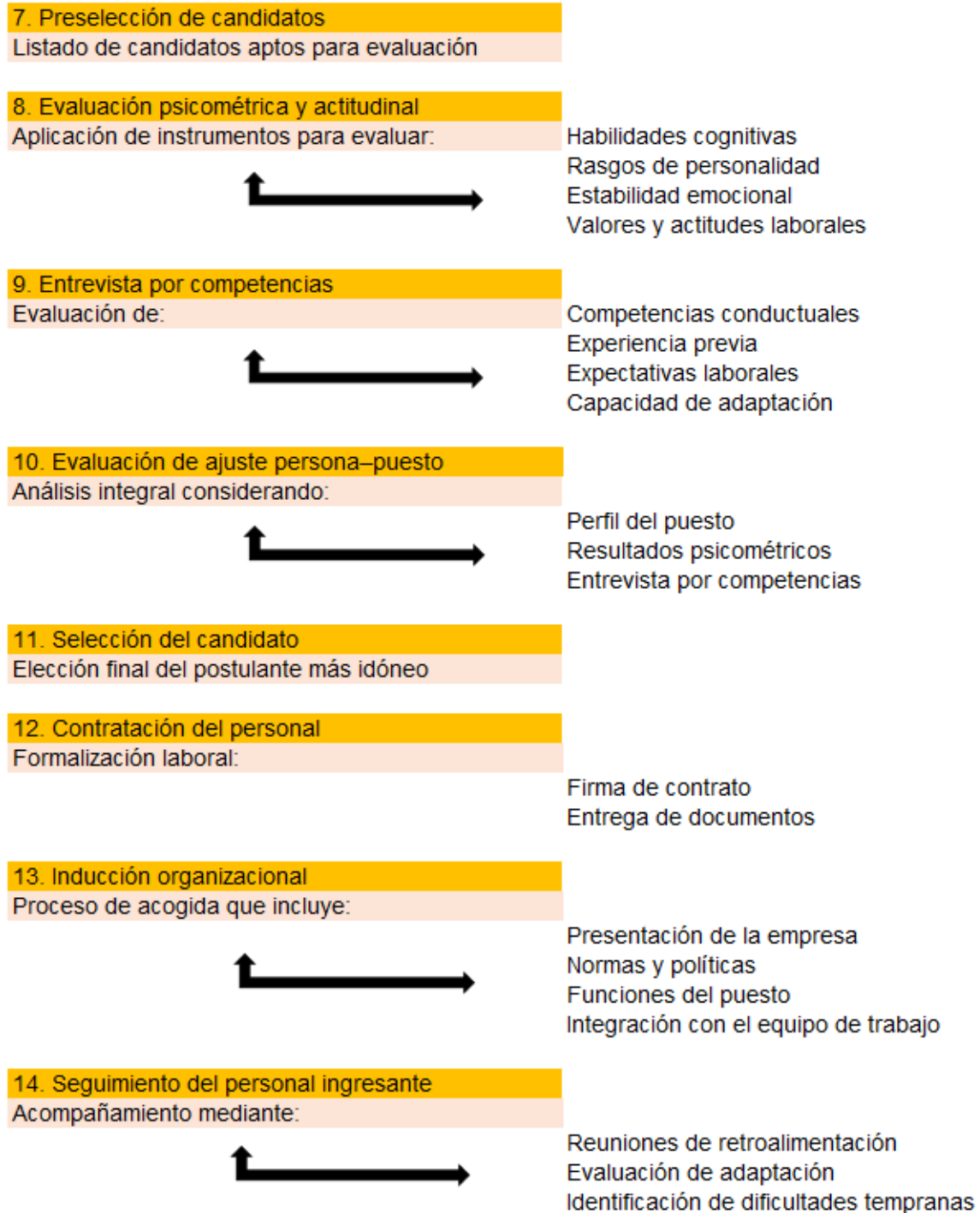


Figura 6

Flujograma del proceso de selección parte 2



El proceso de selección de personal se inicia con la identificación de la necesidad de cobertura de una vacante, la cual puede originarse por crecimiento organizacional,

reemplazo de personal o, de manera recurrente, por la rotación temprana. En esta etapa, el área usuaria comunica formalmente a Recursos Humanos la demanda de personal, permitiendo establecer de manera oportuna los requerimientos del puesto y garantizar la continuidad operativa de la empresa.

Posteriormente, se realiza el análisis y validación del perfil del puesto, considerando las funciones, competencias técnicas, competencias blandas, condiciones laborales y expectativas asociadas al cargo. Esta etapa resulta fundamental, ya que un perfil desactualizado o inadecuado puede generar un desajuste entre el colaborador y el puesto, incrementando el riesgo de desvinculación en los primeros meses de contratación. En caso de identificarse inconsistencias, el perfil es ajustado antes de continuar con el proceso, asegurando su alineación con las necesidades reales del área solicitante.

Una vez validado el perfil, se procede con la autorización de la vacante por parte de la jefatura correspondiente y del área de Recursos Humanos. Esta validación formal permite dar inicio al proceso de reclutamiento, el cual se desarrolla a través de fuentes internas y externas, tales como convocatorias internas, portales de empleo, redes profesionales y referidos, con el objetivo de atraer candidatos que cumplan con los requisitos establecidos.

Concluida la etapa de reclutamiento, se realiza la recepción y revisión de los currículums vitae, llevando a cabo un filtrado curricular en función de la formación académica, experiencia laboral y requisitos mínimos definidos en el perfil del puesto. Aquellos candidatos que no cumplen con los criterios establecidos son descartados, mientras que los postulantes que superan esta etapa conforman la lista de candidatos preseleccionados para las evaluaciones posteriores.

La siguiente fase corresponde a la evaluación psicométrica y actitudinal, mediante la aplicación de instrumentos orientados a medir habilidades cognitivas, rasgos de

personalidad, estabilidad emocional, valores y actitudes laborales. Esta evaluación permite identificar el nivel de compatibilidad del candidato con las exigencias del puesto y con la cultura organizacional. Los postulantes cuyos resultados no se alinean con estos criterios son descartados, priorizando aquellos con mayor potencial de adaptación y permanencia.

Posteriormente, los candidatos que superan la evaluación psicométrica participan en la entrevista por competencias, en la cual se analizan de manera estructurada las competencias conductuales, la experiencia previa, las expectativas laborales y la capacidad de adaptación al entorno organizacional. Esta etapa permite profundizar en el desempeño pasado del candidato como predictor de su desempeño futuro dentro de la empresa.

A partir de la información recopilada en las etapas previas, se realiza la evaluación de ajuste persona–puesto, integrando los resultados del análisis curricular, las pruebas psicométricas y la entrevista por competencias. Este análisis integral resulta clave para la toma de decisiones, ya que un adecuado ajuste entre el perfil del candidato y el puesto contribuye significativamente a la reducción de la rotación temprana del personal.

Con base en dicha evaluación, se procede a la selección del candidato más idóneo, seguido del proceso de contratación, el cual incluye la formalización del vínculo laboral mediante la firma del contrato y la entrega de la documentación correspondiente. Esta etapa marca el cierre del proceso de selección y el inicio de la relación laboral.

Posteriormente, se desarrolla la inducción organizacional, orientada a facilitar la integración del nuevo colaborador a la empresa. Durante esta fase se brinda información sobre la organización, sus políticas internas, funciones del puesto y se promueve la integración con el equipo de trabajo, fortaleciendo el sentido de pertenencia desde el inicio de la relación laboral.

Finalmente, el proceso concluye con el seguimiento del personal ingresante durante los primeros 90 días, período considerado crítico para la permanencia del colaborador. A través de reuniones de retroalimentación y evaluación de la adaptación al puesto, se identifican oportunamente posibles dificultades, permitiendo implementar acciones correctivas. En caso de evidenciar una adecuada adaptación, se consolida la continuidad laboral, contribuyendo a la disminución de la rotación temprana en la organización.

Tabla 3*Plan anual de mejora de clima organizacional*

Objetivo específico	Factor de clima asociado	Actividad	Descripción de la actividad	Responsable	Recursos	Cronograma	Indicador
Fortalecer la integración del personal ingresante	Integración laboral	Programa de inducción organizacional reforzada	Desarrollo de sesiones de inducción que incluyan información institucional, normas internas, funciones del puesto y presentación del equipo de trabajo	Recursos Humanos	Material de inducción, sala, facilitador	Trimestral	Nivel de satisfacción del personal ingresante
Facilitar la adaptación al puesto de trabajo	Adaptación inicial	Asignación de un colaborador tutor (mentor)	Designación de un colaborador experimentado que acompañe al nuevo ingreso durante el primer mes	Jefatura inmediata	Tiempo del tutor	Mensual	Porcentaje de personal acompañado
Mejorar la cohesión del equipo de trabajo	Relaciones interpersonales	Actividades de integración grupal	Ejecución de dinámicas de integración y trabajo en equipo	Recursos Humanos	Material lúdico, espacios físicos	Trimestral	Participación del personal
Mejorar la comunicación interna	Comunicación organizacional	Reuniones de retroalimentación periódicas	Realización de reuniones formales entre supervisores y colaboradores para aclarar funciones y expectativas	Supervisores	Sala de reuniones	Mensual	Número de reuniones realizadas

Objetivo específico	Factor de clima asociado	Actividad	Descripción de la actividad	Responsable	Recursos	Cronograma	Indicador
Fortalecer la comunicación vertical	Liderazgo	Capacitación en comunicación efectiva para supervisores	Talleres orientados a mejorar habilidades comunicativas y de liderazgo	Recursos Humanos	Facilitador externo	Semestral	Nivel de satisfacción de los participantes
Reducir el estrés laboral	Bienestar laboral	Talleres de manejo del estrés	Sesiones formativas sobre técnicas de afrontamiento del estrés laboral	Recursos Humanos	Facilitador, material didáctico	Semestral	Nivel de participación
Promover el equilibrio trabajo-vida personal	Bienestar organizacional	Implementación de pausas activas	Realización de pausas activas durante la jornada laboral	Recursos Humanos	Guías de pausas activas	Permanente	Frecuencia de aplicación
Incrementar la motivación laboral	Reconocimiento	Programa de reconocimiento al desempeño	Implementación de reconocimientos formales por cumplimiento de metas y buen desempeño	Recursos Humanos / Jefaturas	Incentivos simbólicos	Trimestral	Percepción de reconocimiento
Reforzar el compromiso organizacional	Motivación	Reconocimiento al colaborador del mes	Distinción periódica al colaborador destacado	Jefaturas	Material institucional	Mensual	Número de reconocimientos otorgados
Fortalecer el acompañamiento inicial	Seguimiento	Evaluaciones de seguimiento durante los primeros 90 días	Aplicación de entrevistas de seguimiento al personal ingresante	Atracción de Talento	Formatos de evaluación	Permanente	Tasa de permanencia inicial

Objetivo específico	Factor de clima asociado	Actividad	Descripción de la actividad	Responsable	Recursos	Cronograma	Indicador
Detectar dificultades tempranas	Adaptación laboral	Aplicación de encuestas de adaptación inicial	Evaluación de percepción del nuevo colaborador respecto a su adaptación	Recursos Humanos	Instrumento de encuesta	Trimestral	Nivel de adaptación percibido
Mejorar las condiciones laborales percibidas	Satisfacción laboral	Revisión de compensaciones y beneficios	Evaluación periódica de la percepción salarial y beneficios	Recursos Humanos / Gerencia	Información salarial	Anual	Nivel de satisfacción con compensaciones
Promover un clima laboral positivo	Clima organizacional	Actividades de bienestar institucional	Organización de actividades recreativas y fechas conmemorativas	Recursos Humanos	Presupuesto asignado	Trimestral	Nivel de satisfacción laboral

El Plan Anual de Mejora del Clima Organizacional se elaboró a partir de los resultados del diagnóstico de clima realizado en la empresa, el cual permitió identificar factores críticos asociados a la rotación temprana del personal, tales como dificultades en la integración del personal ingresante, debilidades en la comunicación interna, niveles elevados de estrés laboral y una limitada percepción de reconocimiento al desempeño.

En respuesta a estos hallazgos, el plan prioriza acciones orientadas a fortalecer la integración y adaptación del personal, mediante la implementación de programas de inducción organizacional reforzada, actividades de integración grupal y la asignación de acompañamiento inicial, con la finalidad de facilitar la incorporación del colaborador a la organización y fortalecer su sentido de pertenencia.

Asimismo, se plantean acciones destinadas a mejorar la comunicación interna y el liderazgo, a través de reuniones periódicas de retroalimentación y capacitaciones en comunicación efectiva dirigidas a supervisores, promoviendo un clima laboral basado en la confianza, la claridad de funciones y el alineamiento de expectativas.

De igual manera, el plan incorpora estrategias orientadas a la reducción del estrés laboral y a la promoción del bienestar organizacional, tales como talleres de manejo del estrés, pausas activas y actividades de bienestar, contribuyendo al equilibrio emocional y al desempeño laboral de los colaboradores.

Finalmente, se incluyen acciones dirigidas a fortalecer la motivación y el compromiso organizacional mediante programas de reconocimiento al desempeño y la revisión de las condiciones laborales percibidas, con el propósito de incrementar la satisfacción laboral y contribuir a la disminución de la rotación temprana del personal.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- En relación con el objetivo general, se concluye que las mejoras propuestas en el proceso de selección contribuyeron a optimizar la retención del talento y la eficiencia operativa en Concentrix Corporation, Lima, durante el año 2025, evidenciándose resultados positivos en el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores evaluados.
- Respecto al primer objetivo específico, se analizó la rotación temprana del personal, identificándose como principales causas la desalineación entre las expectativas del candidato y las exigencias reales del puesto, la evaluación limitada de competencias actitudinales, las dificultades en la adaptación inicial, la presión por cubrir vacantes en plazos reducidos y la falta de claridad en las funciones del puesto, factores que influyen directamente en las renunciaciones durante las primeras semanas de ingreso.
- En cuanto al segundo objetivo específico, el análisis FODA permitió identificar fortalezas como la estructura del proceso de selección, la experiencia del equipo de reclutamiento y la existencia de perfiles de puesto definidos; debilidades vinculadas a la evaluación actitudinal y el seguimiento inicial; oportunidades relacionadas con el uso de herramientas psicométricas y tecnológicas; y amenazas propias del mercado laboral competitivo y del sector contact center, lo que evidenció áreas clave de mejora en el proceso de selección.
- En cumplimiento del tercer objetivo específico, se propusieron mejoras orientadas a fortalecer la comunicación del perfil del puesto, implementar la evaluación por competencias, optimizar la inducción y el acompañamiento inicial, mejorar la

planificación del reclutamiento e incorporar herramientas tecnológicas especializadas, las cuales permiten seleccionar candidatos con mayor ajuste al puesto y a la cultura organizacional.

- Finalmente, respecto al cuarto objetivo específico, se evaluó el impacto de las mejoras implementadas, observándose una percepción positiva del clima organizacional, donde el 100% de los trabajadores se ubicó en niveles favorable y muy favorable. Asimismo, el desempeño laboral alcanzó niveles altos y muy altos en la totalidad de los colaboradores evaluados, lo que evidencia que las mejoras en el proceso de selección influyeron favorablemente en la adaptación, el rendimiento y la permanencia del personal en la organización.

Recomendaciones:

- Se recomienda que Concentrix Corporation continúe realizando análisis periódicos de la rotación temprana del personal, incorporando espacios de retroalimentación con los ingresantes durante las primeras semanas, a fin de identificar oportunamente factores de riesgo asociados a la deserción y fortalecer las estrategias de retención del talento.
- Se sugiere fortalecer de manera continua el proceso de selección, utilizando herramientas como el análisis FODA de forma sistemática, lo que permitirá identificar oportunamente debilidades internas y amenazas externas, así como aprovechar las oportunidades del entorno para mejorar la calidad de las decisiones de contratación.
- Es conveniente implementar de manera permanente un enfoque de selección por competencias, priorizando la evaluación de aspectos actitudinales, emocionales y de adaptación al entorno laboral, con el objetivo de seleccionar candidatos que presenten un mayor ajuste al puesto y a la cultura organizacional.
- Se propone optimizar el proceso de inducción y acompañamiento inicial, mediante un seguimiento estructurado durante el periodo de adaptación, que facilite la integración del nuevo personal, reduzca el estrés laboral inicial y contribuya a mejorar el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores.
- Resulta pertinente incorporar y actualizar el uso de herramientas tecnológicas y psicométricas especializadas en el proceso de selección, ya que estas permiten mejorar la eficiencia operativa, el control del proceso y la toma de decisiones basada en evidencia, impactando positivamente en el desempeño laboral y la permanencia del personal.

REFERENCIAS

- Ahamad, M. N. (2025). Aplicación de inteligencia artificial para predecir la rotación laboral de un supermercado en Juliaca-Puno. *C&T Riqchary Revista de Investigación en Ciencia y Tecnología*, 7(2), 76–81. <https://doi.org/10.57166/riqchary.v7.n2.2025.9>
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Breaugh, J. A. (2017). *Talent acquisition: A guide to understanding and managing the recruitment process*. SHRM Foundation.
- Congreso de la República del Perú. (1993). *Constitución Política del Perú*. https://www.congreso.gob.pe/Docs/files/constitucion_1993.pdf
- Congreso de la República del Perú. (2017). *Ley N.º 30709, Ley de Seguridad y Bienestar Laboral*. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/30709.pdf>
- del Castillo Oyarse, C., Farro Acosta, J. A., Pachau Torres, W. A., & Tumaya Chaustica, M. R. (2025). Impacto de la evaluación del desempeño en la retención de talento en el sector servicios: una revisión sistemática. *Revista InveCom*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17802111>
- Edapurath Vijayan, N. (2025). Mitigating attrition: Data-driven approach using machine learning and data engineering. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2502.17865>

- Galiano-Coronil, A., & Blanco-Moreno, S. (2024). Satisfacción y retención de empleados: marketing social y felicidad. *Revista de Ciencias de Administración y Economía*, 28(4), 237–259. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.04>
- Gonzales, B. (2025). *Optimización del proceso de reclutamiento y selección de personal en un sector de alta rotación* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. Repositorio UPCH. <https://hdl.handle.net/20.500.12866/17698>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2020). *Decreto Supremo N.º 003-2020-TR, reglamento sobre contratación y condiciones laborales*. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/normas-legales>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2023). *Plan Nacional de Trabajo y Bienestar Laboral 2023–2027*. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones>
- Mountasser, R. E. (2025). Retaining talents: Unraveling employee retention factors in education sector. *Frontiers in Education*.

<https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2025.1662644/full>

Munguia, E., & Sánchez, E. (2022). *Adaptación del cuestionario de desempeño laboral individual en trabajadores de Lima metropolitana, 2022* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/113897/Munguia_GEN-Sanchez_GEB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Murphy, K. (1990). Job performance and productivity. En K. R. Murphy y F. E. Saal (Eds). *Psychology in Organizations: Integrating science and practice. Analytics*, 157-176.

Nzimande, C., Ruggunan, S., Maramura, T., & Olabiyi, O. (2025). Gestión de recursos humanos en el sector público: un estudio sobre prácticas de reclutamiento, selección y retención en Sudáfrica. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 23(0), a3205. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.3205>

Palma, S. (2004). *Escala de clima laboral CL-SPC*. Cartolan E.I.R.L.

Quispe, P., Mestas, E., Zanabria-Gálvez, A., Saenz, N. S., & Chambilla, J. (2025). Aplicación de inteligencia artificial para predecir la rotación laboral de un supermercado en Juliaca-Puno. *C&T Riqchary Revista de Investigación en Ciencia y Tecnología*, 7(2), 76–81. <https://doi.org/10.57166/riqchary.v7.n2.2025.9>

Romero, R. D., & Toscano, J. A. (2024). Factors and impacts of employee turnover in the Latin American industry. *Revista Torreón Universitario*.
<https://doi.org/10.5377/rtu.v13i36.17639>

Sotelo, F., Ramírez, L., & Ortega, P. (2024). Study of the relationship between the selection process and employee retention: Implications for early turnover. *Revista DELOS*, 17(62), 1-21.
https://www.researchgate.net/publication/387388779_Study_of_the_relationship_between_the_selection_process_and_employee_retention/fulltext/676ba887894c552085292b7c/Study-of-the-relationship-between-the-selection-process-and-employee-retention.pdf?origin=publication_detail&_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uRG93bmxvYWQiLCJwcmV2aW91c1BhZ2UiOiJwdWJsaWNhdGlvbij9fQ&__cf_chl_tk=r1z.MBzzyTiw71eYTmLPf6HJr.rLQ5PQJctPEe8OaBA-1765995153-1.0.1.1-gPVrflK1KoY.qi6VjNpMib8UUQTV9OHnvnLhAtmaeeE

Velasco, S. (2025). Impacto de los procesos de selección de personal en la rotación de empleados en empresas de outsourcing [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/66438>

ANEXOS

Anexo n°01: Instrumento de medición de clima organizacional

Cuestionario Percepción del Clima Organizacional

Estimado trabajador: A continuación, encontrará un cuestionario para medir la percepción de clima organizacional en el centro laboral. Son cinco escalas. Le agradeceremos que lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (x), solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas. 5) Todo o Siempre 4) Mucho 3) Regular 2) Poco 1) Ninguna o nunca

N°	Items	1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8	En la organización, e mejoran continuamente los métodos de trabajo					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					
16	Se valoran los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los supervisores expresan reconocimientos por los logros.					

22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
35	La remuneración es atractiva con respecto con la de otras organizaciones					
36	La empresa promueve el desarrollo personal.					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión o planes estratégicos.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas					
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la institución.					
49	Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

Anexo n°02: Instrumento de medición de desempeño laboral

Cuestionario para Colaboradores Variable (X): Desempeño Laboral

Instrucciones

Estimado(a) Colaborador, el presente instrumento tiene la finalidad de recoger información sobre el desempeño laboral que desarrollan los colaboradores

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

N	Ítems	1	2	3	4	5
	Desempeño de tarea					
1	Tengo capacidad al momento de toma de decisiones					
2	Cuenta con capacidad de organización y planificación en sus tareas					
3	Es capaz de dar soluciones a los problemas que se suscitan					
4	Poseo los conocimientos técnicos para realizar mis labores					
5	Desempeña sus tareas de manera productiva (cantidad y calidad del trabajo)					
	Desempeño Contextual					
6	Su desempeño está orientado a los objetivos y resultados del área de producción					
7	Cuenta con Iniciativa en las funciones encargadas					
8	Se siente comprometido con la organización					
9	Colabora y coopera con los compañeros de su área					
10	Comparte y transmite conocimiento cuando requiere el caso					
	Desempeño organizacional					
11	Mantiene constantemente un buen rendimiento laboral					
12	Mantiene constantemente buena calidad en el trabajo					
13	Hace un adecuado uso del tiempo y de los recursos laborales					
14	Asiste puntualmente al trabajo y hace un uso eficiente del tiempo					
15	Cuenta con un eficiente ritmo de trabajo					

Anexo n°03: Bases de datos de las evaluaciones realizadas

N°	CLIMA ORGANIZACIONAL																																																		CO		
	lt1	lt2	lt3	lt4	lt5	lt6	lt7	lt8	lt9	lt10	lt11	lt12	lt13	lt14	lt15	lt16	lt17	lt18	lt19	lt20	lt21	lt22	lt23	lt24	lt25	lt26	lt27	lt28	lt29	lt30	lt31	lt32	lt33	lt34	lt35	lt36	lt37	lt38	lt39	lt40	lt41	lt42	lt43	lt44	lt45	lt46	lt47	lt48	lt49	lt50			
1	4	4	2	4	3	2	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	3	156
2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	154		
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	164		
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	180		
5	3	2	1	3	3	3	4	3	3	4	4	5	3	3	4	2	3	3	4	3	2	3	5	2	4	5	5	5	3	5	3	4	5	3	2	3	3	4	2	4	3	4	4	3	4	2	3	3	3	3	167		
6	3	4	4	3	3	2	4	4	3	3	2	4	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	2	4	2	153		
7	2	3	2	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	4	3	2	2	3	3	2	163		
8	3	5	3	5	4	3	3	4	3	1	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	3	4	5	3	5	3	5	5	3	5	3	3	5	3	3	194		
9	3	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	2	3	3	5	5	3	5	4	3	5	4	3	3	5	4	3	3	5	3	3	4	3	4	5	3	200			
10	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	202			
11	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	182			
12	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	161		
13	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	5	4	3	4	2	3	4	2	5	4	4	5	3	2	5	4	4	4	2	3	5	4	3	5	4	5	5	3	5	3	4	3	3	2	171		
14	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	193			
15	3	4	4	4	3	3	2	4	4	3	3	2	4	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	3	3	2	4	3	3	3	4	2	3	2	4	2	153	

N°	lt1	lt2	lt3	lt4	lt5	lt6	lt7	lt8	lt9	lt10	lt11	lt12	lt13	lt14	lt15	Desempeño laboral
1	4	4	3	4	3	5	3	3	3	5	5	5	4	4	3	58
2	5	5	3	3	4	5	4	5	3	3	4	3	4	5	3	59
3	4	3	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	3	5	65
4	3	4	4	5	3	3	4	3	3	4	5	4	3	3	3	54
5	3	3	4	4	5	5	4	3	4	3	4	5	5	5	5	62
6	4	5	3	3	5	5	3	4	5	5	3	3	5	5	5	63
7	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	3	5	5	3	58
8	5	5	4	4	5	5	3	5	4	5	3	3	3	4	3	61
9	3	3	4	5	5	4	4	5	3	5	3	5	3	4	4	60
10	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	3	63
11	4	4	3	4	3	5	3	3	3	5	5	5	4	4	3	58
12	3	4	3	3	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	64
13	3	5	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5	4	3	4	55
14	3	4	3	3	4	3	4	5	5	5	3	4	3	4	5	58
15	5	3	5	3	5	3	5	3	5	4	5	5	3	3	5	62