



**RIDUNAJ**  
Repositorio Institucional  
Digital UNAJ



Universidad Nacional  
**ARTURO JAURETCHE**

Tesinas de Grado

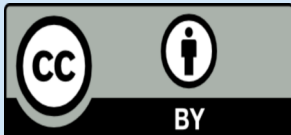
Cristian Gastón Cejas

Diseño de un proceso de mejoras en búsqueda, selección y retención de personal para un call center ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Periodo 2022-2023

2023

*Instituto de Ciencias Sociales y  
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del  
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.

Atribución 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Cejas, C. G. (2023). Diseño de un proceso de mejoras en búsqueda, selección y retención de personal para un call center ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Periodo 2022-2023 [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche]. <https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3227>



**Título del TIF: Diseño de un proceso de mejoras en búsqueda, selección y retención de personal para un call center ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Periodo 2022-2023.**

Trabajo final para optar por el grado de Licenciado en Relaciones del trabajo

Instituto de Ciencias Sociales y Administración

Universidad Nacional Arturo Jauretche

**Autor:** Cristian Gastón Cejas

**Correo electrónico:** cristiangastoncejas007@gmail.com

**Directora:** Licenciada Cecilia Andrea Bacchetta

Florencio Varela 2023

## **Agradecimientos**

A mi mamá y a mi hermano que siempre me apoyaron. Fueron y serán fuente de inspiración para alcanzar mis sueños.

A mi papá que siempre apoyó mis decisiones y jamás me cuestionó en mis momentos de incertidumbre. Nunca te voy a olvidar.

A mi pareja por acompañarme, alentarme y contenerme en todo momento. Sin vos no lo hubiera podido lograr.

A todos los docentes que me formaron durante este largo recorrido, especialmente a mi directora Cecilia Bacchetta por su compromiso, motivación y predisposición.

## Índice

Agradecimiento.....	2
Resumen.....	5
Introducción.....	6
Apartado metodológico.....	7
<b>Capítulo 1: Antecedentes conceptuales</b>	
1.1 Marco teórico conceptual.....	8
1.1.1 Las personas y la organización.....	8
1.1.2 Descripción de puesto.....	9
1.1. 3 Búsqueda y selección de personal.....	10
1.1.4 Retención y rotación de personal.....	12
<b>Capítulo 2: Presentación del caso y su marco Normativo</b>	
2.1 Presentación de la organización: Historia y estructura.....	16
2.2 Misión y visión.....	18
2.3 Regulación laboral.....	19
2.3.1 Jornada laboral.....	19
2.3.2 Licencias ordinarias y especiales.....	20
2.3.3 Régimen remunerativo.....	20
2.3.4 Seguridad e higiene.....	21
2.3.5 Contrato de trabajo.....	21
<b>Capítulo 3: Diagnóstico organizacional</b>	
3.1 Características de la gestión del proceso de búsqueda y selección de personal.....	22
3.2 Índices de rotación y estrategias de retención de personal.....	24
3.3 Análisis de los índices de rotación.....	25
3.4 Presentación del diagnóstico.....	26
<b>Capítulo 4: Propuesta de intervención</b>	
4.1 Propuesta a desarrollar.....	29
4.2 Objetivos de la propuesta.....	29
4.3 Propuesta de actividades e implementación.....	30
4.3.1 Análisis y descripción de puesto.....	30

4.3.2 Búsqueda y Selección de personal.....	32
4.3.3 Retención de personal.....	36
4.4 Sustentabilidad de la propuesta.....	37
<b>Conclusiones finales.....</b>	<b>39</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>41</b>
<b>Anexo.....</b>	<b>44</b>

## **Resumen**

El presente trabajo integrador final propone un proceso de búsqueda, selección y retención de personal para un *call center*<sup>1</sup> ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) durante el periodo 2022-2023.

Para ello se va a llevar a cabo un diagnóstico organizacional, resultado de la descripción y análisis de los procesos de búsqueda, selección y retención de personal que utiliza la organización en la actualidad. Luego se va a diseñar una propuesta de mejoras.

La metodología implementada es de tipo cualitativa. Para la obtención de datos se van a emplear entrevistas a personas clave. Además, como complemento para la adquisición de información, se cuenta con documentación interna y la normativa vigente.

**Palabras clave:** Búsqueda y Selección de Personal - *Call Center* - Índice de Rotación de Personal - Retención de Personal

---

<sup>1</sup> Call center: Según el traductor significa centro de llamadas

## Introducción

El presente trabajo integrador final para optar por el título de Licenciado en Relaciones del Trabajo tiene como finalidad realizar un diagnóstico organizacional con propuesta de intervención. Para ello se va a realizar un diseño de proceso de búsqueda, selección y retención de personal para un *call center* ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) Este trabajo abarca el periodo 2022-2023.

Es menester nombrar que la organización ya cuenta con un sistema de búsqueda y selección de personal, el cual es ejecutado por su departamento de recursos humanos. Lo que busca este trabajo, es intervenir en ese sistema a través de la implementación de mejoras que tienen como finalidad la adecuación de la persona al puesto de trabajo, según Narváez, Hernández y Henríquez (2013), reclutar al mejor capital humano que cuente con las habilidades y destrezas requeridas para las tareas a desarrollar, es indispensable para satisfacer las necesidades de la organización, ya que de ello depende cumplir con sus objetivos y misión. Además, proponer políticas de gestión de personal que motiven a los empleados para optimizar su desempeño laboral, sentirse a gusto en la organización y así poder evitar los costos que puede ocasionar la rotación del personal.

Para conocer la realidad de la empresa en materia de búsqueda, selección y retención, se va a llevar a cabo un diagnóstico organizacional. Para Chiavenato (2020), realizar un diagnóstico organizacional, implica tener en cuenta los diversos aspectos de la empresa como su misión y visión, pero también incluye el ambiente socioeconómico y tecnológico donde se encuentra inmersa la organización.

A partir de los resultados del diagnóstico, se va a comenzar a trabajar sobre el objetivo general, que es proponer un plan de mejoras en relación al proceso de búsqueda, selección y retención de personal para un *call center* durante el periodo 2022-2023.

En relación a los objetivos específicos:

- Conocer y describir la naturaleza, estructura y marco normativo de la organización

- Describir cómo es la gestión de los recursos humanos en la organización
- Caracterizar los puestos de trabajo y sus funciones
- Indagar y describir los procesos de búsqueda y selección de personal
- Conocer y describir los índices de rotación

El trabajo estará dividido en cuatro partes. En la primera parte, se definen los conceptos teóricos centrales que son eje fundamental para este trabajo, así como también se tendrán en cuenta diferentes estudios que abordan una temática similar y que nos pueden servir de base para entender la realidad de la temática.

En la segunda parte, se va a presentar a la organización y el marco normativo que regula las relaciones laborales.

En la tercera parte, se va a describir cómo es la gestión de los recursos humanos en la organización, para obtener información que permita generar un diagnóstico y crear un plan de mejoras.

En la cuarta y última parte, se presenta una propuesta de búsqueda, selección y retención de personal, que sea adecuada a las necesidades de la organización.

### **Apartado metodológico**

La metodología de este trabajo seguirá el enfoque cualitativo. La técnica seleccionada para la obtención de datos, es la entrevista en profundidad semi estructurada. Esta técnica es la adecuada porque permite conocer en profundidad la representación de la realidad de cada persona, además de ofrecer cierta flexibilidad para indagar sobre determinados aspectos o puntos de interés que puedan surgir dentro de la entrevista. Taylor y Bogdan (1987) definen tres tipos de tipos de entrevistas en profundidad entre las cuales se encuentran las que se dirigen al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se observan de manera directa. Según los autores “en este tipo de entrevistas nuestros interlocutores son informantes en el más verdadero sentido de la palabra. Actúan como observadores del investigador, son sus ojos y oídos en el campo” (Taylor y Bogdan, 1987, p 103).

La entrevista en profundidad “se trata fundamentalmente de un proceso comunicativo por el cual el investigador extrae información de una persona” (Alonso, 1998, como se cita en Marradi, Archenti y Piovani, 2007). Su finalidad es obtener información acerca de las representaciones de la realidad del entrevistado a través de las experiencias vividas (Marradi, Archenti y Piovani, 2007). Las personas que nos van a brindar la información necesaria sobre el tema a investigar, son las encargadas de gestionar los RR.HH., entre ellas se encuentran, dos personas pertenecientes al departamento de RR. HH y otra que integra la gerencia de *contact center*<sup>2</sup>, quienes tratan el proceso de ingreso de personal de principio a fin.

En cuanto a las cuestiones éticas, a todos los entrevistados se les informará sobre las características de la investigación y se les asegurará la confidencialidad de la información y anonimato (Meo, 2010). A fin de conservar el anonimato, la organización seleccionada para realizar el trabajo, lleva el nombre de Shinra.

## **Capítulo 1. Antecedentes conceptuales**

Este capítulo tiene como finalidad definir los conceptos más relevantes en relación con el proceso de búsqueda, selección y rotación de personal. Esto se debe a que son conceptos que nos van a estar acompañando a lo largo del trabajo.

### **1.1 Marco teórico conceptual**

#### **1.1.1. Las personas y la organización**

Según Chiavenato (2020) las organizaciones funcionan debido a una íntima relación con las personas, que son las que les dan vida. Estas generan un lazo de interacción que responde a los intereses de ambas partes.

De esa confrontación de intereses, surge lo que Chiavenato (2020) llama relación de intercambio. Según el autor, al comenzar una relación contractual, de una persona con una organización, inicia un juego de expectativas de ambas partes que se concreta en incentivos y contribuciones. Estos incentivos son los pagos (dinero, crecimiento profesional, beneficios, entre otros) que realiza la

---

<sup>2</sup> Contact center: Según traductor significa centro de contacto

organización a los trabajadores por su contribución (esfuerzo, dedicación, esmero, entre otros). De ese intercambio entre ambos actores, surge lo que el autor denomina equilibrio organizacional. Dicho equilibrio se logra cuando las contribuciones por parte del trabajador, acercan a la organización a cumplir sus metas. A cambio de ello, los pagos son percibidos por los trabajadores como justos, por lo que la relación se prolonga en el tiempo.

El presente trabajo tiene como finalidad, diseñar un plan para mejorar la búsqueda, selección y retención de personal en un call center. A continuación de se van a definir los conceptos que nos van a estar acompañando a lo largo de este trabajo.

#### 1.1.2. Descripción de puesto

Un paso previo al momento de buscar una persona para cubrir una vacante, es tener la información necesaria del puesto a ocupar.

“La descripción de tareas es una manera de establecer los objetivos básicos que deberá cumplir el puesto, es decir, un detalle de su justificación” (Maristany, 2007, p. 251.). Además, Maristany (2007) remarca la importancia del análisis y descripción de puesto a la hora de buscar personal. Para el autor, la importancia de la descripción de tareas radica en lo útil que es para el seleccionador de personal, saber cuáles son las características a tener en cuenta de la persona “ideal” para ocupar el puesto vacante. Además, agrega que es importante en todo el proceso de la gestión de personal, como la capacitación, evaluación de desempeño y seguridad e higiene en el trabajo. El autor también sostiene que la descripción de puestos, es una herramienta importante a la hora de seleccionar personal para ocupar una vacante y debe plasmarse en un formulario que contenga los siguientes datos: nombre del puesto, tareas, función, formación y experiencia requeridas.

Según Werther y Davis (2008), los métodos utilizados para analizar los puestos varían de acuerdo a las necesidades y características de la organización. Entre los métodos, se encuentran la observación directa (se observa al trabajador mientras realiza sus actividades habituales), cuestionarios o entrevistas (llevados a cabo

mediante la distribución de documentos o de manera oral), bitácoras (donde el empleado registra sus acciones) o una combinación de todas.

Complementando lo expresado por Maristany (2007) y Werther y Davis (2008), Molina (2017), sostiene que el análisis y descripción de puesto se lleva a cabo en tres instancias dentro de la organización: cuando se funda, cuando se crean nuevos puestos de trabajo y con la llegada de nuevas tecnologías que generan cambios en los puestos y estos necesitan redefinirse.

Como se mencionó anteriormente, el análisis y descripción de puesto brindan información que puede utilizarse para varios procesos dentro de la gestión de los recursos humanos. Específicamente en la búsqueda y selección, brinda información relevante en cuanto a las características del puesto y perfiles a tener en cuenta de los posibles ocupantes.

### 1.1.3 Búsqueda y selección de personal

Los conceptos de búsqueda y selección se encuentran íntimamente ligados, pero a su vez es necesario poder diferenciarlos ya que persiguen diferentes finalidades. Estos se pueden concebir como etapas.

En primer lugar, podemos posicionarnos en la búsqueda. En palabras de Gómez Mejía et. al (2008), la búsqueda “es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a candidatos cualificados que soliciten el puesto”(p. 190).

La búsqueda puede dividirse en dos tipos, interna y externa. Dependiendo de la elección, las herramientas, estrategias y costos van a ser diferentes.

Según Bohlander et. al (2018), la búsqueda interna hace referencia a cuando la organización intenta cubrir la vacante con personal de la organización por medio de promociones. Tiene la ventaja el aprovechamiento de la capacitación y desarrollo de personal, además de evitar los costos y tiempos que implica la búsqueda externa. Mientras que esta última, refiere a cuando una organización intenta cubrir la vacante con personas que se encuentran fuera de la organización.

Según los autores, esto sucede cuando el talento interno no basta para cubrir ciertos puestos que requieren experiencia y conocimientos especializados. Los principales medios de búsqueda son: las redes sociales, agencias de empleo, bolsas de trabajo, anuncios, entre otros.

La elección del método de búsqueda, es decir, interno o externo va a depender las características de la necesidad que tenga la organización. Una vez que se ponga en marcha, comenzarán a aparecer un número de personas que ofrecerán su fuerza de trabajo. Dependiendo de la necesidad de trabajo en el mercado laboral, el número puede variar. Para que el proceso posterior, que es la selección, sea lo más ágil posible, debe existir un filtro previo. Esto debe lograrse con una correcta descripción de tareas. Según Bohlander (2018)

Una vez que se atrajo a los potenciales candidatos a ocupar el puesto, teniendo en cuenta la descripción del puesto, se realiza una preselección para luego llevar a cabo el proceso de selección.

La selección de personal es un proceso psicosocial que se desarrolla en la organización, a través del cual se elige a unas personas para la realización de un trabajo (Bretones y Rodríguez, 2008, pág. 102).

Existen diversos métodos de selección de candidatos, el elegido va a responder a las necesidades que tenga la organización y los recursos con los que cuente. Entre las más utilizadas, se encuentra la entrevista.

Según Vargas (2020), la entrevista es una conversación formal donde se llevan a cabo una sucesión de preguntas e ideas que tienen como finalidad conocer características subjetivas u objetivas de la persona. Según el autor, existen tres tipos de entrevistas: las estructuradas (donde las preguntas están previamente elaboradas y siguen un orden), las semiestructuradas (no tienen un orden y son de carácter espontáneo) y las mixtas (alternan preguntas elaboradas y espontáneas). Una vez que la persona seleccionada se integra a la organización como un nuevo miembro, comienza lo conocido como proceso de socialización organizacional según Chiavenato (2020). En palabras del autor, durante este proceso tanto la organización como el nuevo empleado se adaptan al otro a su conveniencia. Se

comienzan a unificar los objetivos de ambos en una dirección, donde la organización influye en la persona para internalizar sus normas y metas, mientras que el individuo ve en la organización el medio para satisfacer sus deseos.

Además, Chiavenato (2020), que los métodos para lograr una buena socialización avanzan en dos sentidos. Por un lado, en la planeación del proceso de selección, durante la entrevista ya se dan a conocer características de la organización. Por otro lado, el contenido inicial de la tarea, donde se le encarga al nuevo integrante diferentes tareas que van de lo simple a lo complejo. El nuevo empleado, en sus primeros pasos, puede estar acompañado por un compañero o superior hasta que se familiarice con el puesto, esto va a depender de las estrategias de inducción de cada organización.

#### 1.1.4 Rotación y retención del personal

En palabras de Chiavenato (2000):

El término de rotación en recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre la organización y su ambiente, esto significa, que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las personas que salen de ella. (p.188).

Bohlander et. al (2008) propone la siguiente fórmula para calcular las tasas de rotación de personal:

Número de desvinculaciones en un mes/número de empleados a mitad de mes\*cien

Para el autor, la utilidad de obtener datos estadísticos permite analizar si hay patrones dentro de la información obtenida y actuar sobre las causas, ya que la rotación puede traer perjuicios a una organización, como se expondrá a continuación.

La fluctuación de personal en las organizaciones, impacta de diversas maneras. En primer lugar, se ve afectada la gestión de costos. Por un lado, se encuentra la curva de aprendizaje que disminuye cuando una persona con experiencia se aleja

e ingresa una nueva, donde la calidad del producto puede recaer hasta que la persona se adapta al puesto. Por otro lado, los costos directos que afronta la organización en los procesos de reclutamiento y selección; así como también los costos indirectos derivados del grado de motivación de los empleados, satisfacción de los clientes y tiempo perdido en materia productiva. En segundo lugar, el capital intelectual, integrado por el conocimiento y habilidades de las personas que permiten generar nuevas ideas que repercuten de manera positiva en lo productivo. Según Chávez y Fuentes (2002), las habilidades pueden dividirse en blancas y duras. Las primeras se enfocan en la parte emocional, como por ejemplo, liderazgo, resiliencia y empatía. Mientras que las segundas, se encuentran vinculadas con el conocimiento científico proveniente de la educación formal. Al alejarse de la organización, ese conocimiento se pierde e incluso puede generar un impacto más negativo si se va a la competencia. En tercer lugar, se encuentra el clima organizacional. Este se ve afectado ya que los empleados comienzan a percibir la rotación como síntoma de inestabilidad y genera desconfianza en el interior (influye en lo cotidiano), como también puede afectar la imagen exterior que se tiene de la organización. En cuarto lugar, se ve afectada la estrategia competitiva descontextualizándola, debido a que esta se encuentra integrada no solo por aspectos económicos, sino también sociales situados en un lugar y tiempo determinado. En quinto y último lugar, la continuidad de la estrategia se ve afectada, debido a que son las personas quienes la implementan, esas pausas y retrocesos causados por la rotación, la afectan de manera directa (Miranda, 2009).

Autores como Chiavenato (2000), Miranda (2009) y Fonseca et. al (2014), encuentran entre las principales causas de rotación: las condiciones laborales, incompatibilidad con los jefes, falta de oportunidad de crecimiento, baja remuneración, falta de tiempo con la familia, sobrecarga laboral, baja incentivación, entre otros.

Para evitar estos síntomas producto de la rotación, las organizaciones llevan a cabo diferentes estrategias con el fin de mantener al capital humano, estas se conocen como estrategias de retención.

Para poder implementar alguna estrategia cuya finalidad sea retener el capital humano, se deben tener en cuenta aquellos aspectos que las personas valoran y que hacen que una persona se sienta a gusto en un empleo.

Existen varias teorías que se pueden tener como base para entender la motivación de las personas y ser aplicadas a la retención del personal. Bejarano (2013) expone varias teorías de la motivación en su tesis, en este caso vamos a tomar una de ellas, la teoría de Frederick Herzberg<sup>3</sup> que explica el comportamiento de las personas en el trabajo y los factores que intervienen. Dichos factores se dividen en extrínsecos e intrínsecos. Los primeros hacen referencia a las condiciones de trabajo que generan el contexto donde la persona desarrolla la actividad y se encuentran por fuera de su control (salario, beneficios sociales, tipo de supervisión, condiciones ambientales, entre otros.) Mientras que los segundos, se refieren al nivel de satisfacción que tienen las personas con las tareas que desarrollan, los cuales están bajo el control de la persona. Ejemplos de estos pueden ser el grado de responsabilidad en el puesto, las posibilidades de crecimiento, el reconocimiento y la autorrealización.

Teniendo en cuenta la teoría de la motivación de Herzberg, se puede apreciar que una organización debe tener varios aspectos en cuenta a la hora de promover un lugar donde el personal se sienta a gusto, que no pasa solo por las condiciones de trabajo como por ejemplo el dinero, sino que, el peso de cómo se siente el individuo interiormente, es de suma importancia. Siguiendo la misma línea, Rojas (2019) cita a la pirámide de Maslow<sup>4</sup>. Dicha teoría intenta explicar cómo se sienten los trabajadores en el puesto de trabajo y si este cumple con sus necesidades. El esquema de Maslow se puede dividir en necesidades básicas (alimento, techo, abrigo, etc.) y necesidades complementarias (reconocimiento, autorrealización, sociabilidad, etc.). Dicha teoría sostiene que, en principio, la persona tiene

---

<sup>3</sup> Frederick Herzberg: Fue un renombrado psicólogo que se convirtió en una de las personas más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Es especialmente reconocido por su "*Teoría del enriquecimiento laboral*" y la "*Teoría de los dos factores*", también conocida como la "*Teoría de la motivación e higiene*".

<sup>4</sup> Abraham Maslow: fue un psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista. El desarrollo teórico más conocido de Maslow, la pirámide de las necesidades, es un modelo que plantea una jerarquía de las necesidades humanas.

necesidades básicas, que una vez que son cumplidas se van complejizando hasta tener necesidades complementarias.

Teniendo en cuenta los factores que determinan que una persona se sienta a gusto o no dentro de una organización, estas deben trabajar sobre sus debilidades e implementar estrategias de retención y así evitar los costos de la rotación.

Pinto (2019) en su trabajo, llega a la conclusión de que los factores intrínsecos son los que más desmotivan a los trabajadores y fuente de rotación. Entre ellos podemos nombrar al ambiente laboral, reconocimiento y relación con superiores. Contrariamente a ello, las empresas tienen como principales estrategias de atracción y retención al salario y desarrollo de personal, descuidando cómo se siente el trabajador en el día a día.

Considerando lo establecido por Bejarano (2013), Rojas (2019) y Pinto (2019), Chiavenato (2020) mantiene que en la gestión moderna de personal se deben tener muy en cuenta varios factores. El acompañamiento y evaluación de desempeño de las personas nuevas. El sistema de compensaciones debe intentar llegar a cumplir las necesidades individuales de cada individuo. La organización debe permitir a la persona desarrollarse y brindar un medio ambiente de trabajo que sea propicio para llevar a cabo las tareas

Este recorrido conceptual, da cuenta de lo importante que son las personas para la vida de una organización. Para poder lograr sus objetivos, las organizaciones deben contar con el personal adecuado, personas con el conocimiento y habilidades necesarias para afrontar los desafíos propios de cada puesto. Para ello se debe trabajar desde el departamento de gestión de personal y transitar un largo proceso que comienza analizando los puestos laborales, para luego seleccionar a las personas que se ajusten a sus requerimientos y culminar con la socialización organizacional. Pero ello no termina allí, sino que continuamente se debe trabajar en retener ese personal, debido a que es valioso por el conocimiento acumulado que hace que todo funcione con cierta armonía, lo cual se puede perturbar por la fluctuación de personal.

## **Capítulo 2: Presentación del caso y su marco normativo**

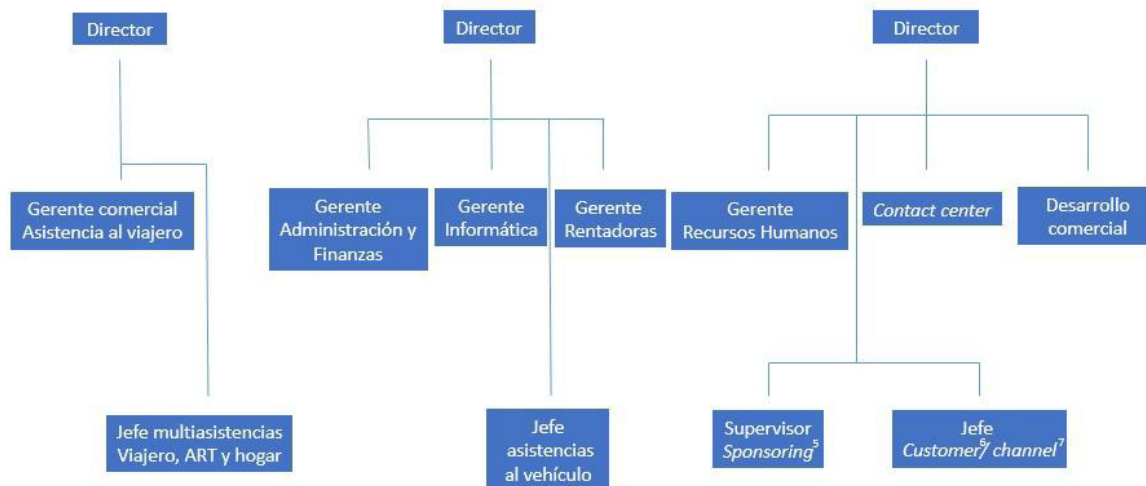
Este segundo capítulo persigue dos finalidades. Por un lado, dar a conocer la organización seleccionada a través de su historia, estructura, misión y visión. Por otro lado, se describe el marco normativo que delimita sus relaciones laborales.

### **2.1 Presentación de la organización: historia y estructura**

Shinra es una organización que se agrupa dentro del sector call center. Según Thirión (2006), la industria del telemercadeo comenzó a tener más presencia a partir de 1970 porque las empresas querían masificar la atención y el contacto con sus clientes. Para el autor, un *call center*, constituye un centro de producción de telemensajes y la esencia del proceso de trabajo es la telenegociación entre el usuario y el operador. Guillén (2020), agrega que las telenegociaciones fueron evolucionando para pasar de tareas simples a otras diversas y complejas, donde los *call centers* pueden responder a su propia empresa o atienden necesidades de terceros en áreas tecnológicas, contables, recursos humanos, etc.

La organización seleccionada para el presente trabajo es de origen argentino, se fundó en el año 1999 y surge de la separación de una sociedad que trabajaba en conjunto desde principios de la década del 90. En la actualidad cuenta con tres sedes ubicadas dentro de CABA. Entre las tres sedes, cuentan aproximadamente con doscientos cincuenta empleados.

A continuación, se va a presentar de manera gráfica la estructura a través del organigrama brindado por la organización.



Fuente: Elaboración propia en base a documentación brindada por la organización.

El directorio se encuentra dividido de acuerdo a los principales servicios que ofrece la organización.

Entre los principales servicios, se encuentran:

**Asistencia al viajero:** Un servicio destinado al viajero que brinda atención y contención telefónica, asistencia médica, indemnizaciones por pérdida de equipaje, asistencia legal, entre otros.

**Asistencia al vehículo:** Este servicio incluye prestación de seguros, así como también asistencia médica en caso de accidente y facilidades a la hora de desperfectos mecánicos (envío de repuestos, mecánica ligera, cerrajería, etc.).

**Asistencia al hogar:** Este incluye asistencia al hogar, comercio o consorcio. Entre los servicios brindados se encuentran los de vigilancia, plomería, electricidad, gas, cerrajería, etc.

**Teleservicios:** Es un servicio específico de *call center* donde las diferentes organizaciones tienden a tercerizar actividades. Entre los servicios brindados se encuentran la atención a clientes finales, televentas y cobranzas.

<sup>5</sup> Sponsoring: Según traductor significa patrocinando

<sup>6</sup> Customer: Según traductor significa cliente

<sup>7</sup> Channel: Según traductor significa canal

De acuerdo a los servicios nombrados, la estructura de la organización se divide en tres directorios. Un director, junto con su equipo, se encarga de trabajar en todo lo relacionado con la asistencia al viajero. Un segundo director, se encarga de los asuntos corporativos y el turismo. Mientras que el tercer director se ocupa de los productos de la organización y la atención al cliente. La estructura para los tres equipos de trabajo es similar, en la cabeza se sitúa un director, le siguen los gerentes de cada departamento. La gerencia se encarga de gestionar los equipos, evaluar los costos y ver como es el trato con los clientes comerciales, entre otras tareas. Sus objetivos varían de acuerdo al sector, ya que cada uno difiere en los servicios con el otro. Todos tienen las mismas funciones adaptadas a su sector.

Por debajo de los gerentes, se encuentran los jefes, pero solo algunas áreas tienen, como lo son la administrativa y de gestión de personal.

La parte inferior del organigrama se encuentra ocupada por la parte más operativa, allí se encuentran los supervisores, líderes de equipo y operadores. Allí se concentra el grueso de las personas que integran la organización, entre los puestos de atención al cliente y venta de los distintos servicios. Por el lado de atención al cliente, las tareas principales son la recepción de llamadas como medio de contacto principal, aunque también se utiliza el correo electrónico y la mensajería por aplicaciones. Mientras que el sector ventas se encarga de promocionar un determinado servicio a través de llamadas salientes. Las tareas de ambos sectores quedan registradas en un sistema interno para poder contabilizar la tarea de los operadores, armar métricas, reportes, etc. La tarea de los supervisores es gestionar y administrar las operaciones de cada sector, mientras que los líderes de equipo guían y acompañan a los operadores en lo cotidiano.

## **2.2 Misión y visión**

Según Hellriegel y Slocum (1998), la misión se puede definir como el propósito o la razón de existir de una organización. Debe responder a preguntas como: ¿Quiénes somos? ¿A qué nos dedicamos? ¿Cuál es nuestra rama de actividad? ¿Quiénes son nuestros clientes o beneficiarios? Mientras que la visión, según los

autores, se relaciona con las aspiraciones que tiene la organización a largo plazo, que debe plasmar una imagen futura que impulse la acción del presente.

La misión y visión fueron cambiando a medida que la organización crecía y comenzaba a ampliar sus servicios. Como se mencionó anteriormente, en sus inicios la única actividad eran los teleservicios, conforme la empresa fue creciendo, hasta ser una organización que brinda servicios integrales, su misión y visión también iba transformándose.

En palabras de una de las personas entrevistadas:

“La misión es brindar un servicio de excelencia en cuanto a la asistencia que proveemos y a la atención de los clientes nuestros para fidelizarlos”. En cuanto a la visión “es crecer a través de la adquisición y fidelización de clientes para posicionarnos en el mercado. Potenciar los acuerdos comerciales, ir captando clientes en la medida que para la empresa sea rentable y sobre eso mejorar la calidad de cada llamado, mejorar la presencia con el cliente”.  
(Personal de RR. HH 1, agosto 2023)

## **2.3 Regulación laboral**

El presente apartado tiene como finalidad describir en qué convenio colectivo se encuentran encuadrados los trabajadores de la organización, las particularidades del mismo y como este define a las condiciones de trabajo.

La totalidad de los trabajadores se encuentran dentro de la rama de comercio. El convenio correspondiente es el convenio colectivo de trabajo n° 130/75, teniendo como base a la ley de contrato de trabajo n° 20744. El convenio aplica a todos los trabajadores que se desempeñen como empleados en cualquiera de las ramas del comercio y se extiende a todo el territorio nacional.

A continuación, se van a caracterizar las condiciones de trabajo teniendo en cuenta el marco normativo.

### **2.3.1 Jornada laboral.**

Las jornadas de trabajo se dividen en dos, la jornada completa que consta de ocho horas y la media jornada que se integra por cinco o seis horas. Según los servicios, se puede trabajar fijo de lunes a viernes o rotativo de lunes a domingo. En los sectores de asistencia que requieren un servicio de veinticuatro horas los

siete días de la semana. Los descansos durante la jornada de trabajo son de treinta minutos. Para trabajos nocturnos, se siguen los lineamientos de la ley de jornada de trabajo 11.544, la cual establece que la jornada de trabajo nocturno no puede exceder las siete horas.

Ajustándose a lo que establece el artículo 47 del convenio colectivo n° 130/75, existe la posibilidad de cambios de turnos de forma permanente o temporal. Estos cambios se ajustan al personal que se encuentra cursando estudios oficiales (secundarios, terciarios o universitarios) y que pueden acreditarlo. En la organización analizada, hay personas que se encuentran estudiando, por lo que se hace uso de esa posibilidad para que puedan avanzar en su formación.

### 2.3.2 Licencias ordinarias y especiales.

Las licencias ordinarias (descanso anual) se apegan a lo establecido en la ley de 20.744.

Las licencias especiales del convenio 130/75 otorgan más derechos a los empleados que los expuestos en la ley 20.744. Se agregan más días a las licencias con goce de sueldo por matrimonio, estudio, fallecimiento, entre otras.

La organización otorga permisos especiales sin goce de sueldo que pueden extenderse a parte de la jornada o la totalidad de la misma, esto se debe solicitar con la mayor antelación posible. En caso de que se tome parte de la jornada para resolver asuntos personales, se puede llegar a recuperar en otro momento para que no se vea afectado el salario.

### 2.3.3 Régimen remunerativo

El convenio colectivo de comercio, establece en su artículo 14 que el trabajador recibirá un 1% adicional por cada año trabajado que se aplica a las cifras remunerativas. Mientras que en su artículo n° 40, dispone que se recibirá un 12% debido a la asistencia y puntualidad. No computándose ausencias relacionadas con enfermedad, accidente, vacaciones o licencia legal o convencional.

En el caso de la organización en cuestión, el sector de ventas guarda una diferencia con los demás sectores. En ese sector hay variables (comisiones) que

van a depender de los objetivos que plantea la organización en un lapso de tiempo y los resultados obtenidos por cada operador.

En cuanto a los descuentos, los empleados de comercio aportan un 2,5% a la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS). En caso de afiliación al sindicato, se abonará la cuota aparte.

#### 2.3.4 Seguridad e higiene

La organización se rige por la ley de seguridad e higiene N°19857 y su decreto complementario 351/79.

Las herramientas básicas y materiales de trabajo que necesitan los operadores son escritorios, sillas, computadoras y teléfonos fijos.

La organización realiza los exámenes periódicos correspondientes para tener un seguimiento sobre la salud de sus empleados. En el aspecto ergonómico, se proveen herramientas adaptadas y se suele recomendar mantener posturas adecuadas y cada cierto tiempo cambiar de posición o estirar los miembros para evitar dolores o contracturas. Según una de las personas entrevistadas, es un *call center* particular porque no hay una carga de llamadas excesivas, por lo cual, no se está constantemente con la vincha puesta y eso repercute positivamente en la integridad de los empleados.

#### 2.3.5 Contrato de trabajo

El tipo de contrato que se lleva a cabo en la organización, es el contrato por tiempo indeterminado. Pasados los tres meses de periodo de prueba, la persona pasa a ser parte de la planta permanente. En el capítulo dos de este trabajo se va a detallar cuales y como son las instancias evaluativas que determinan si una persona pasa o no el periodo de prueba.

### **Capítulo 3. Diagnóstico organizacional.**

Este tercer capítulo persigue dos finalidades, por un lado, indagar sobre los procesos de búsqueda y selección que lleva adelante la organización, por otro

lado, conocer y describir los índices de rotación. Dicha información es necesaria para poder realizar un diagnóstico y diseñar estrategias de mejora.

### **3.1. Características de la gestión del proceso de búsqueda y selección de personal**

A continuación, se va a describir como es el proceso de búsqueda y selección de personal, dicha información se obtuvo de las entrevistas con personal gerencial y del departamento de recursos humanos.

El proceso de búsqueda comienza cuando se genera una vacante en algún sector. Dependiendo del puesto, se le envía al departamento de recursos humanos un determinado perfil donde se detallan puesto, tareas, horario y campaña a la que va a estar destinada la persona. Se intenta dar el mayor detalle posible para que la búsqueda sea lo más eficiente posible.

“La búsqueda la lleva adelante el equipo de recursos humanos en coordinación directa con el área operativa, según la búsqueda. Según cada área se presenta la terna, primero lo ve recursos y presenta la terna, después define el área operativa en conjunto con recursos”. (Personal de RR. HH 1, agosto 2023).

Los conocimientos y habilidades requeridas van a depender de las características del puesto. La mayor parte de las búsquedas se centra en la parte operativa. Un requisito fundamental en cuanto a las credenciales académicas, es que se tenga el secundario completo. Dependiendo la campaña, por ejemplo, en turismo, se pide el idioma inglés. Respecto a las habilidades, se valoran la buena comunicación (tanto oral como escrita), la empatía y la capacidad de resolver casos conflictivos. Para mandos medios o gerenciales, si se solicita un nivel académico más elevado como puede ser estudios de grado o posgrado.

La búsqueda puede ser externa o interna. Para la primera, la búsqueda se lleva a cabo en portales de empleo como *Bumerang*, *LinkedIn*, *Zona Jobs*, entre otros.

“Las principales búsquedas, son avisos en *Bumerang*, *Zona Jobs* y principales portales y luego tener contacto telefónico con la persona. Hacer un buen filtrado de cv y después contacto telefónico”. (Personal de RR. HH 1, agosto 2023).

“El uso de los portales nos permite visualizar otras cosas, la gente escribe, te permite ver la redacción”. (Gerente, agosto 2023).

Para la segunda, se intenta que los empleados tengan el currículum actualizado para que tengan la oportunidad de postularse a puestos otros departamentos o ascender jerárquicamente. Según las personas entrevistadas, varias personas que comenzaron en puestos operativos, con el paso del tiempo llegaron a puestos como por ejemplo la gerencia o realizar tareas que se vinculen con sus credenciales académicas.

“Hubo muchas promociones internas de gente que quizá era, arrancamos de operadores que pasaron a ser coordinadores, coordinadores que terminaron siendo gerentes, todo con su debido paso y estadío. Para eso se tiene en cuenta el historial de cada empleado y lo que busca la empresa para ese rol”. (Personal de RR. HH 2, julio 2023)

Luego de recibir las postulaciones, le sigue un filtrado de curriculum con el objetivo de tener en consideración a los que más se ajusten al perfil solicitado. A eso le sigue el primer contacto con los candidatos, el cual es telefónico y tiene como finalidad verificar los datos, el interés y en todo caso, programar una cita. En la organización, se está optando por programar citas y/o entrevistas virtuales, las cuales se llevan a cabo por el departamento de recursos humanos y se tratan cuestiones como tareas, jornada laboral y remuneraciones. El paso siguiente, es la entrevista con el jefe o supervisor del sector, la modalidad depende de la persona, algunos prefieren que se siga manteniendo la modalidad virtual, mientras que otros optan por el modo presencial. De la entrevista con el personal del sector, se obtienen resultados sobre el o los candidatos que se acercan al perfil solicitado y la información se envía al área de recursos humanos. Si ambas partes siguen interesadas, se procede a realizar los exámenes preocupacionales y solo en algunos casos se llevan a cabo exámenes de tipo psicotécnico.

A los nuevos empleados les espera un proceso de inducción que varía de acuerdo al puesto. La inducción comienza cuando el nuevo empleado firma los documentos correspondientes y se le brinda información general acerca de la organización. A eso le sigue una capacitación de aproximadamente una semana, donde se ven cuestiones como sistemas a utilizar, productos a tratar,

procedimientos, etc. Luego, la persona va al puesto a cubrir y sigue aprendiendo con la práctica, acompañada del referente del sector por una o dos semanas.

Como se mencionó anteriormente, la totalidad de los empleados tiene un contrato por tiempo indeterminado, por lo cual, a los tres meses se toma la decisión de si el trabajador pasa a formar parte de la planta permanente o no. Para tomar la decisión, durante los primeros tres meses se realiza un seguimiento que consta de dos evaluaciones de desempeño que se realizan a los 45 y 70 días, las cuales son realizadas por el supervisor o líder de equipo.

### **3.2 Índices de rotación y estrategias de retención de personal**

Según las personas entrevistadas, no hay mucha rotación en la organización:

“Es una empresa que tiene una dotación bastante estable, hay sectores que no tiene movimiento prácticamente, si quizás se ve más rotación en áreas de venta. Hoy estamos manejando para que tengas una idea, la dotación es de doscientos cincuenta y bajas mensuales tendremos alrededor de cinco”. (Gerente, agosto 2023).

“El negocio del *telemarketing*<sup>8</sup> tiene eso de la rotación constante, nosotros tenemos gente de hace veinte, quince, diecisiete años y trabaja como si fuese el primer mes que entró”. (Personal de RR. HH 2, julio 2023).

Las bajas suelen estar más asociadas al sector ventas, un cincuenta por ciento de las bajas que pueden producirse en un mes, es representada por dicho sector, mientras que la otra mitad, se encuentra asociada a diversos motivos como pueden ser un cambio de empleo por mejoras salariales, que un empleado se gradúe, entre otras motivaciones.

Cuando una persona decide irse por algún motivo, no hay preestablecida una estrategia de retención, sino que las acciones dependen del caso en concreto. La decisión pasa por el jefe del sector, el cual se comunica con la persona para saber sobre la situación y si la misma resulta valiosa, se pueden ofrecer motivos para replantearse la decisión.

“Si es gente que puede crecer a nivel de convertirse en un coordinador, te dice “no me está cerrando el número y necesito más horas” o cosas por el estilo, hemos tenido gente que trabaja en dos

---

<sup>8</sup> Telemarketing: Según el traductor significa telemarketing

campañas diferentes, hace una tarea a la mañana administrativa a la mañana para no estar nueve horas al teléfono y a la tarde está atendiendo una línea telefónica o se han propuesto cambios en convertirse de operador a referente”. (Gerente, agosto 2023)

En los casos donde no se emiten acciones de retención, por lo cual es difícil saber sobre el motivo, tampoco se realizan entrevistas de egreso.

La organización se encuentra reestructurando al departamento de recursos humanos para intentar brindar una gestión integral, lo cual es algo positivo, pero indica que pueden existir falencias en el presente. Se piensa a futuro reforzar los temas relacionados a capacitaciones y evaluación de desempeño (personal a prueba como de planta permanente) y egreso de personal. Debido a esto, no hay un índice de rotación exacto y mucho menos conocimiento de los motivos de desvinculación por parte de los empleados. La rotación de personal, según los datos que se nos suministraron, consta en tener alrededor de doscientos cincuenta empleados, donde por mes pueden desvincularse entre cinco y diez personas (la mitad generalmente del sector ventas) y se suplen con nuevas incorporaciones.

### **3.3 Análisis de los índices de rotación**

Como se mencionó en el primer capítulo, se utilizan fórmulas para obtener el índice de rotación de personal en un periodo determinado, como puede ser trimestral, semestral o anual. Eso nos brinda la información general sobre las entradas y salidas de personal en la organización para poder actuar en caso de ser necesario y así evitar los impactos negativos propios de la rotación.

En el caso de la organización no cuenta con un análisis de índices de rotación de personal bajo la premisa de que la rotación es baja.

“Para lo que es, y me meto de lleno al rubro *call center*, es una rotación baja. Hay *calls* que entran por mes cincuenta personas y tienen muchas bajas, nosotros estamos con ingresos bastante paulatinos. Tenemos un movimiento al igual que el ausentismo que se puede mejorar. Por ejemplo, si tengo cinco bajas, tres de ventas y dos de cualquier otro sector. Pero no te puedo hablar de un índice de rotación porque la rotación es baja”. (Personal de RR. HH 1, agosto 2023).

Como aseguran Flores, Abreu y Badii (2008), el factor humano cambió respecto a su valoración por parte de las organizaciones. De tener un rol secundario, pasó a tener mucha relevancia debido a los avances tecnológicos y nuevas formas del trabajo que requieren profesionales con ciertos conocimientos y habilidades. El capital humano ya no es un costo, sino una inversión. En caso de rotación implicaría una pérdida desde los aspectos económicos y competitivos.

Este trabajo sigue la idea de que el capital humano es sumamente importante para el funcionamiento de una organización. En nuestro caso de estudio, la rotación puede ser baja, pero eso no implica que no se generen pérdidas, sino que siempre puede haber un margen de mejora. En el siguiente apartado, por un lado, se va a describir y analizar la importancia que tiene la búsqueda y selección de personal en relación a la retención de posibles bajas, y como los mismos procesos se pueden retroalimentar para disminuir la rotación. Por otro lado, en base a los conceptos nombrados, se va a realizar un diagnóstico del funcionamiento de la organización para posteriormente poder realizar un proceso de mejoras.

### **3.4 Presentación del diagnóstico**

Según Chiavenato (2000) la búsqueda y selección de personal, tiene por finalidad encontrar en el mercado laboral a las personas que se ajusten a las necesidades de las organizaciones. De entre los individuos se debe seleccionar a los candidatos que se crean los más adecuados al puesto, teniendo en cuenta el perfil solicitado por la línea o sector demandante dentro de la organización. En palabras del autor, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales: la adecuación del hombre al cargo y la eficacia del hombre en el cargo.

Maristany (2007) se refiere a tres problemáticas referidas a la selección de personal. En primer lugar, hace referencia a cuando se tienen en cuenta personas que exceden al puesto en lo que a habilidades se refiere. Eso puede generar insatisfacción en el empleado. En segundo lugar, se menciona la adecuación del nuevo empleado al grupo o clima organizacional, que, si no es adecuado, puede terminar en desvinculaciones. En tercer lugar, se hace hincapié en el potencial que se busca en la persona, el cual a veces puede estar equivocado. En este punto, el

autor se refiere a que tiene que existir un equilibrio entre las personas que aspiren a crecer dentro de una organización y las que se encuentran satisfechas con un determinado puesto.

Siguiendo la línea de Maristany, Bretones y Rodríguez (2008) agregan que, a causa de los cambios dinámicos que se producen debido a los avances tecnológicos e impactan en las organizaciones que deben reestructurarse, ya no basta con buscar personas que coincidan con los conocimientos y habilidades requeridos en un puesto laboral, sino que se deben tener en cuenta sus intereses y motivaciones. Por ello la selección no busca suplir una necesidad presente, sino que debe buscar a personas que además puedan adaptarse a los cambios futuros. Teniendo en cuenta los aportes de los autores mencionados, resulta menester percibir a la selección de personal desde una mirada prospectiva. Prospectiva porque no solo debe enfocarse en las necesidades presentes (organizacionales como de las personas), sino que también debe pensarse en relación a los cambios futuros en materia productiva como también en los deseos del personal y su capacidad de adaptación. Con ello se podrían evitar o disminuir los costes de la rotación mencionados en el primer capítulo.

A partir del recorrido de autores como Chiavenato (2000), Maristany (2007) y Bretones y Rodríguez (2008), se puede pensar que el proceso de búsqueda y selección de personal, se encuentra íntimamente ligado al desarrollo futuro de una persona en un puesto determinado y su permanencia en el mismo. Citando a Bejarano (2013), Dicha permanencia va a responder a factores extrínsecos como intrínsecos. En palabras de Bohlander et. al (2018), toda persona genera un valor dentro de la organización debido a sus conocimientos, habilidades y experiencias, por lo que una desvinculación podría generar importantes pérdidas que van a repercutir en la producción de manera directa o indirecta. A partir de ello, toma relevancia la retención de personal, como instrumento cuya finalidad debe ser conservar el capital humano.

En este capítulo se realizó un recorrido por la actualidad de la organización en materia de búsqueda, selección y rotación de personal. La finalidad es dar a conocer el funcionamiento de la misma en nuestros temas de interés para obtener

un diagnóstico y analizar qué aspectos se pueden mejorar. El diagnóstico organizacional arrojó el siguiente resultado:

Las desvinculaciones del personal, en la mayoría de los casos son por voluntad propia. Por un lado, debido a motivos conocidos, que según las personas entrevistadas, se ven influidos por mejoras salariales, nuevas oportunidades laborales, cansancio relacionado a las tareas, entre otros.

“Cuando se van, es más porque quieren cambiar o personas que no quieren estar más al teléfono, hoy en día hay mucho tema de sueldo, quizás consiguen trabajos de nueve horas porque nosotros tenemos mucha jornada reducida, también tenemos muchos chicos que se recibieron y se fueron a ejercer”. (Gerente, agosto 2023).

Por otro lado, se encuentran motivos desconocidos, esto se debe a que no hay una encuesta o entrevista de egreso. Cabe destacar que, del total de desvinculaciones, la mitad se encuentra representada por el personal de ventas que se encuentra distribuido en los diferentes departamentos de la organización. De las desvinculaciones se pueden mencionar dos aspectos importantes. El primero, es que no hay mecanismos o estrategias de retención preestablecidas, por lo que se acciona de manera improvisada y acudiendo al sentido común. El segundo aspecto, es que al no tener información sobre el motivo de cada desvinculación hace que el proceso de búsqueda y selección de personal, pueda tener errores porque no se genera un aprendizaje.

En relación a la búsqueda y selección, se pueden mencionar dos elementos. El primero es que, este proceso se vería muy beneficiado si se tuviera la mayor información posible de las motivaciones del personal que se aleja de la organización. En base a ello, la búsqueda se podría enfocar en determinadas dimensiones de los postulantes y realizar un filtrado más eficaz. El segundo elemento se refiere a que, al ser un *call center* una rama laboral que demanda habilidades blandas por sobre los conocimientos académicos (sobre todo en la parte operativa que es donde se encuentra la mayoría de las bajas), se debería hacer más hincapié en utilizar herramientas en la selección de personal que vayan más allá que las entrevistas, herramientas que permitan visualizar o medir las habilidades reales de las personas.

La última observación, vinculada con la primera, es que no existe un índice de rotación de personal que nos permita ver si es bajo o alto en relación a los objetivos organizacionales. Este sería como un útil parámetro que refleje la realidad en materia de empleo, que puede ser general o segmentarse en diferentes tiempos o sectores, para así poder focalizar acciones sobre situaciones críticas si fuese necesario.

## **Capítulo 4. Propuesta de intervención**

Teniendo en cuenta el diagnóstico organizacional realizado en el capítulo anterior, resultado del análisis obtenido de la información brindada por las personas entrevistadas sobre los procesos de búsqueda, selección y retención de personal que se llevan a cabo en la organización, sumado al marco normativo que regula al conjunto de trabajadores de la organización, en este capítulo se va a plantear la propuesta de mejora de los procesos mencionados.

### **4.1 Propuesta a desarrollar**

El presente trabajo se propone en los siguientes apartados caracterizar un diseño de proceso de mejoras en selección, búsqueda y retención de personal; fundado en la importancia que le otorga la bibliografía recorrida en el marco teórico a dichos procesos para posicionar al nuevo empleado en el puesto de trabajo y mantenerlo, percibiendo al capital humano como algo fundamental para cumplir con los objetivos organizacionales.

### **4.2 Objetivos de la propuesta**

En principio, cabe recordar que la organización cuenta con procedimientos al momento de la búsqueda y selección de personal. Contrariamente, de acuerdo a la información recabada, al momento de la desvinculación de personal, no se hallaron procedimientos preestablecidos que permitan actuar de una determinada manera frente a situaciones de renuncia, ya sea para intentar retener u obtener información acerca de los motivos del alejamiento del personal.

Debido a ello, se propone un diseño de mejoras que tenga en cuenta la búsqueda, selección y retención de personal como procesos integrados y relacionados entre sí, como lo plantea Maristany (2007). Esto es, entender que, encontrando a la persona adecuada para ocupar una determinada vacante, teniendo en cuenta las habilidades y conocimientos necesarios, pero también las necesidades personales, pueden llegar a disminuir los índices de rotación.

Teniendo una visión integral y relacional de los procesos de búsqueda, selección y retención; este trabajo tiene como objetivo proponer mejoras en los procesos mencionados para ocupar las vacantes con las personas más idóneas en habilidades y conocimientos requeridos para cada puesto, ya que de ello depende el funcionamiento y la consecución de los objetivos de la organización. Logrado eso, y teniendo en cuenta lo valioso del capital humano, la propuesta también busca retener al personal a través del establecimiento de procedimientos para los casos de posible desvinculación voluntaria y obtener aprendizaje del alejamiento de las personas, obteniendo información sobre los motivos de egreso para usarla en mejoras futuras en la gestión del personal.

### **4.3 Propuesta de actividades e implementación**

#### **4.3.1 Análisis y descripción de puesto**

En Shinra, el proceso de búsqueda comienza cuando se genera una vacante, en ese momento empiezan a interactuar los sectores implicados. El área en cuestión, solicita un determinado perfil para cubrir el puesto. Luego de recursos humanos, se hace una preselección de candidatos, se le presenta al área correspondiente y en conjunto realizan la selección.

En algunos puestos operativos, según las personas entrevistadas, se valora la experiencia, pero no tanto como ciertas habilidades blandas.

“Según el rol, van a predominar las habilidades de comunicación, buena comunicación, la oralidad sobre todo para la gente que está en línea, el tema de la empatía, de la atención al cliente, de manejo de casos conflictivos o resolución de conflictos. Va a depender

mucho del perfil, pero hoy en día apuntamos a eso, a preservar las habilidades blandas y si falta un poco de conocimiento más práctico o más de nicho, se le van a dar las herramientas para que se desarrolle”. (Personal de RR. HH 1, agosto 2023).

En otros puestos operativos, más ligados al uso de tecnología, predomina la experiencia y credenciales académicas.

“Si miramos mucho la experiencia que tienen, en algunos casos, para determinadas campañas si conocimientos, por ejemplo, *channel development*, que lo que hace es captación de clientes para vender servicios informáticos, seguridad o servidores, allí tienes que tener más de conocimiento. Allí se pide más experiencia o cursos, inglés, en algunos casos portugués”. (Gerente, agosto 2023).

Para los puestos gerenciales, si se requiere una base en cuanto a las credenciales académicas.

“Si contamos con búsquedas de analistas o mandos gerenciales, se van a valorar determinados estudios sobre todo de grado, después podemos ser más ambiciosos y ver un posgrado”. (Gerente, agosto 2023).

#### Propuesta:

Actualización del análisis y descripción de puestos.

Responsable a cargo: Departamento de recursos humanos y jefes de área.

#### Actividades:

- Se debe realizar un análisis de puestos con el fin de actualizar la descripción de puestos. Debe realizarse con entrevistas entre el departamento de recursos humanos y los jefes de cada área.
- A partir del análisis, actualizar o crear un documento llamado descripción de puestos donde se caracterice cada puesto de la organización. Dicho documento debe tener información sobre: tareas, responsabilidades, habilidades requeridas y formación académica. El documento debe ser

revisado una vez al año de forma rutinaria o actualizado cada vez que se genere un nuevo puesto o se incorpora nueva tecnología.

### Recomendaciones:

Para la descripción de puestos, se aconseja utilizar el convenio colectivo para la actividad de servicio de contactos y procesos de negocios de terceros n° 781/20. Puede ser de utilidad para separar las diferentes funciones de cada persona que trabaja dentro un *call center* y facilitar la redacción del documento.

Debido a que los *call centers* son trabajos muy vinculados a la relación con personas, es decir, clientes o usuarios, se debe hacer foco en las habilidades blandas al momento de analizar los puestos. Dichas habilidades van a ser centrales al momento de socializar con los usuarios y van a permitir adaptarse a las diferentes situaciones. Por eso, en la descripción del puesto, deben explicitar las diferentes habilidades para cada puesto. Una vez finalizado el proceso de Análisis de la Descripción del Puesto, se redactará el Perfil del Puesto, que contendrá un inventario de las características que debe poseer la persona que desempeña la tarea. Esta herramienta es la que reemplazará a la actual. En síntesis, el descriptivo de puestos será una herramienta y otra el Perfil. Según Alvarado (2012), el descriptivo es un documento organizacional que está presente en el día a día y contiene una lista de obligaciones, responsabilidades y condiciones laborales. Mientras que el perfil de puesto, puede usar recursos del descriptivo, pero se utiliza al momento de la búsqueda y selección de personal. Teniendo estas herramientas actualizadas, el proceso de búsqueda y selección se beneficia debido a que se tiene una visión más exacta de las características que deben tener las personas para ocupar un determinado puesto.

#### 4.3.2 Búsqueda y Selección de personal

Como se mencionó en el capítulo dos, la organización realiza búsquedas externas como internas. Las primeras utilizan como único medio a los portales de empleo, por ejemplo, *Bumerang* o *LinkedIn*. Mientras que, para las segundas, se tiene en

cuenta la carrera que tengan los individuos dentro de la organización, desempeño y formación académica.

“Tratamos de hacer búsqueda interna, depende de la posición, incluso si son posiciones de full time o que requieran inglés, tratamos de mantener a la gente con el CV actualizado por la cuestión que tenemos chicos que estudian programación, hay chicos que estaban en la línea y tienen un CV con cursos y los metemos dentro del sector de programación, para ellos es un plus para desarrollar más el conocimiento y poder emplear lo que estudiaron. Después, en la búsqueda externa, utilizamos bumerang, en algunos casos LinkedIn”. (Gerente, agosto 2023).

Según la información recabada en las entrevistas, los pasos que se utilizan para la selección de personal en búsqueda externa, son los siguientes:

- Preselección en los portales de empleo. Esta acción depende de RR.HH.
- Contacto telefónico del candidato en el que se corroboran los datos detallados en el CV y se hacen algunas consultas concretas para conocer si existe interés de incorporación al equipo de trabajo que requiere el puesto. Estos contactos los coordina RR.HH.
- Entrevista virtual o presencial con el jefe de área (dependiendo de las preferencias de cada jefe).
- Evaluaciones, dependiendo del área. Estas acciones se coordinan con RR.HH. y la jefatura del área solicitante de la cobertura de la vacante.
- Selección del candidato. Interviene recursos humanos y jefe de área.

En cuanto a la búsqueda interna, la información se transmite por correo electrónico y los interesados se pueden postular. El proceso se resume a una única comparación y selección de curriculums y entrevista con el jefe de área, quien selecciona al candidato.

#### Propuesta:

Proceso de búsqueda y selección de personal

Responsable a cargo: Departamento de recursos humanos y jefes de área.

### Actividades:

- Expandir las opciones de búsqueda a ferias de empleo, crear vínculos con instituciones educativas, utilizar la bolsa de trabajo de La Confederación General de Empleados de Comercio y facilitar el contacto para postulaciones espontáneas.
- Dejar registradas las postulaciones de los candidatos no seleccionados en las búsquedas para las futuras vacantes.
- Agregar al procedimiento de selección de personal pruebas de conocimiento, de personalidad o de simulación. La elección se va a adaptar de acuerdo a los requisitos de la vacante en cuestión.
- Impulsar la búsqueda interna invitando a las personas que trabajan en la organización a participar de las convocatorias.

### Recomendaciones:

#### Búsqueda:

Teniendo en cuenta el capítulo quinto del convenio 130/75, al generarse una vacante, se debe priorizar la búsqueda interna al momento de cambiar de puesto o ascender al personal que se encuentra trabajando dentro de la organización. En caso de que no se logre cubrir la vacante, proceder a utilizar la bolsa de trabajo de La Confederación General de Empleados de Comercio y sus respectivas filiales o acceder a los portales de empleo que se utilizan de manera regular. Según Bohlander (2018), la promoción interna, invita a las personas a seguir esforzándose, mejora la moral y genera una cultura del compromiso.

En los casos de los candidatos que no hayan quedado seleccionados, mantener el registro actualizado. Eso puede agilizar las futuras búsquedas y minimizar costos, además permite reaccionar rápido ante bajas repentinas teniendo un banco de candidatos suplentes.

#### Selección:

Se propone incorporar nuevas etapas al procedimiento de selección de personal que se lleva a cabo en la actualidad. Dicho procedimiento consta de las siguientes instancias:

- Recibidos los curriculums vitae, se procede a la preselección teniendo en cuenta los requerimientos plasmados en la descripción del puesto. En esta etapa, desde el departamento de Recursos Humanos se debe realizar el primer contacto telefónico para asegurar que el interés sigue intacto y programar una entrevista. Teniendo en cuenta la tipología de entrevistas mencionadas en el capítulo dos, lo recomendable es realizar una entrevista mixta, es decir, preguntas elaboradas y espontáneas.
- Reducido el número de candidatos, se va a optar por dos caminos, dependiendo de la vacante que se quiera ocupar. Para puestos técnicos, se procede a verificar los supuestos conocimientos y habilidades requeridos para el puesto. Según Chiavenato (2000), las pruebas de conocimiento nos permiten evaluar los conocimientos y habilidades mediante la práctica. El otro camino, se encuentra vinculado a los puestos que requieren contacto con usuarios o clientes. Aquí se recomienda utilizar técnicas de simulación o pruebas de personalidad. Retomando a Chiavenato (2000), las técnicas de simulación permiten analizar el comportamiento de la persona en una situación ficticia, pero que no se aleja de las situaciones reales de trabajo. Mientras que las pruebas de personalidad permiten tener un acercamiento a determinados aspectos de la personalidad y se lleva a cabo a través de diversos test que deben ser llevados a cabo por un profesional.
- Seleccionados los candidatos, se procede a los exámenes preocupacionales. Esto se debe a que cada puesto tiene ciertas exigencias físicas y psíquicas, lo que Neffa (1989) llama carga laboral.
- La última instancia, es el proceso de inducción o como se lo conceptualizó en el capítulo dos, proceso de socialización. En palabras de una de las personas entrevistadas:

“Las primeras dos horas de ingreso son firma de papeles con recursos humanos, que se le hace la inducción de la compañía, se le explica, se le

da un pantallazo grande de la compañía, igualmente cuando pasa al sector, la persona que la va a acompañar lo realiza de vuelta. Hacemos más mella en nuestro sector de atención al cliente, organigrama, la gente, los clientes y demás.” (Personal de RR. HH 2, agosto 2023).

En este caso, se recomienda enviar a su casilla de correo electrónico corporativo o imprimir el manual de convivencia, los derechos y obligaciones para poder revisarlos en otro momento. También se recomienda el uso de la figura del mentor, que según Soler (2000), es un compañero con experiencia quien va a orientar y guiar al nuevo integrante durante un tiempo determinado hasta lograr la adaptación al puesto de trabajo y valores de la organización.

#### 4.3.3 Retención de personal

Retomando lo expuesto en el tercer capítulo, en la organización no se lleva un registro exacto de la rotación de personal y no existen estrategias preestablecidas para retener al personal, sino que se realizan acciones espontáneas dependiendo del caso.

##### Propuesta:

Índices de rotación y estrategias de retención de personal.

Responsable a cargo: Departamento de Recursos Humanos y jefes de área.

##### Actividades:

- Contabilizar las bajas por sector de manera semestral o anual para obtener un índice de rotación.
- Crear un manual de procedimientos con estrategias de retención de personal teniendo.
- Realizar entrevistas de egreso para obtener datos que nutran a la tipificación de bajas.
- Tipificar las bajas según la información obtenida de las entrevistas de egreso.

### Recomendaciones:

Retomando a Bohlander (2008) y Miranda (2009), la rotación puede ocasionar impactos negativos en el funcionamiento de una organización, por eso se considera oportuno tener un registro de la rotación de personal. Esto nos permite tener cierto control sobre la rotación y a la vez, saber el porqué de la fluctuación del personal. Por ello la importancia de llevar adelante un índice de rotación y tipificar las bajas. Las causas pueden variar, para saber sobre ellas, se debe crear una entrevista o encuesta de egreso. Según Chiavenato (2009), la entrevista de egreso permite conocer las percepciones que tiene el trabajador sobre aptitudes relativas a la organización (percepción de condiciones de trabajo, remuneración, relaciones sociales, etc.).

Con los datos obtenidos en las entrevistas, la organización obtiene información de la que puede nutrirse para confeccionar estrategias en materia de retención de personal. Como por ejemplo: contratar perfiles adecuados a la dinámica organizacional, realizar planes de carrera, tener la opción de rotar de puesto o sector conservando los mismos beneficios, reuniones de escucha activa entre operadores y superiores, entre otros.

#### **4.4 Sustentabilidad de la propuesta**

Para analizar la sustentabilidad de la propuesta, se va a llevar a cabo un análisis FODA. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas (Sarli, González y Ayres, 2015, p. 18).

Según Huerta (2020), no hay un momento concreto donde utilizarlo, pero puede utilizarse en instancias como la creación de una empresa, cada cierto tiempo para definir o mantener la estrategia competitiva, ante un nuevo proyecto o un cambio que afecte a la organización.

### Factores internos

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
*Mayor inversión financiera *Incremento de tiempo al momento de incorporar personas *Aumento de tareas para el departamento de Recursos Humanos	*Empleados más identificados con la organización y mejora del clima laboral *Disminución de rotación de personal *Mejora del proceso de selección de personal

### Factores externos

<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
*Contexto económico *Competencia en el mercado laboral	*Mantener la competitividad en el mercado *Apertura a nuevos mercados de empleo *Mejora la búsqueda de talentos

## Conclusiones finales

En el presente trabajo integrador final se realizó una propuesta de intervención en un *call center* ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante los años 2022 y 2023.

Según Del Bono (2005) la industria del *call center* fue generando más empleo en comparación con otras industrias, debido al crecimiento del sector servicios y los avances de la tecnología de la información y comunicación a partir de los años '90.

Para realizar la propuesta, se llevó a cabo un diagnóstico organizacional, el cual permitió conocer cómo es la gestión de los recursos humanos en la organización en los puntos de interés como son los procesos de búsqueda y selección personal; índices de rotación y estrategias retención.

Para la recolección, se realizaron entrevistas a personal del departamento de Recursos Humanos y gerencia.

A partir del diagnóstico se descubre que la organización posee un procedimiento en la búsqueda y selección de personal, pero no tiene un control sobre la rotación ni tiene estrategias preestablecidas en torno a la retención de sus empleados.

Por ello este trabajo propone mejoras para los procesos mencionados, en este sentido, Maristany (2007) define al proceso de búsqueda y selección como una acción relevante no solo al momento de ocupar una vacante con la persona con las cualidades necesarias, sino también que la efectividad de la misma puede actuar como estrategia de retención y disminuir los índices de rotación. Mientras que, como sostiene Bohlander (2018), llevar un registro de la fluctuación de personal, permite obtener datos estadísticos y conocer los motivos para actuar sobre ellos y así disminuir los impactos negativos sobre la organización.

En cuanto a las propuestas de mejora:

- En búsqueda: Se propuso priorizar la búsqueda interna y, de no poder cubrir la vacante, ampliar la búsqueda al mercado, estableciendo vínculos con diferentes organizaciones.

- En selección: Se recomendó modificar el proceso ampliándolo y adaptándolo a las características y requisitos del puesto en cuestión teniendo en cuenta las habilidades técnicas y las blandas.
- En rotación y retención: Se sugirió llevar a cabo un índice de rotación cada cierto periodo y conocer el porqué de las desvinculaciones voluntarias a través de por ejemplo, entrevistas de egreso que permitan obtener datos para crear y reforzar estrategias de retención.

Se espera que llevando a cabo estas propuestas, Shinra pueda mejorar la adquisición de talentos, percibiendo la importancia que tiene una búsqueda y selección de personal al momento de contratar a alguien no solo por su habilidades técnicas, sino también por sus habilidades blandas e identificación con la organización. Esto impacta en la rotación de personal de manera positiva, ya que las personas elegidas serían las acordes al puesto y el vínculo laboral tendría tendencia a perdurar.

Para concluir, la producción de este trabajo integrador final me dio la posibilidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y su vez, seguir formándome como profesional en materia de las relaciones laborales. Con este trabajo aprendí la importancia que tienen los diferentes procesos que se llevan adelante dentro de la gestión del personal y como estos se encuentran vinculados entre sí para que una organización funcione con armonía.

## **Bibliografía**

- Alvarado, R. (2012). *Descripción de puestos y perfiles: caso restaurantes Waimin*. Trabajo de posgrado. UNITEC.
- Bejarano, P. (2013). *Gestión de talento humano como estrategia para retención de personal*. Trabajo de fin de grado. Universidad de Medellín.
- Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A. (2018). *Administración de recursos humanos*. Décimo séptima edición. España: Paraninfo.
- Bretones, F. D., Rodríguez, A. (2008). "Reclutamiento y selección de personal y acogida". *En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide, pp. 101-134.
- Chávez, M, Fuentes, N. (2022). "Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral", *Revista Ciencias Sociales y Económicas*, volumen 6, número 2, diciembre, pp. 27-37.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos*. Décima edición. España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. Quinta edición. España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Del Bono. A. (10-12 de agosto de 2005). *Innovaciones tecnológicas y organizacionales. Impacto sobre el trabajo y el empleo de jóvenes y mujeres en el sector servicios: La industria de los call centers en Argentina*. Séptimo congreso nacional de estudios del trabajo. Buenos Aires, Argentina.
- Dessler, G., Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano*. Quinta edición. México: Pearson Educación.
- Fonseca, J., Garzón, M., Rodríguez, J., Torres, S. (2014). *Retención de personal frente al modelo de salario emocional*. Trabajo de fin de grado. Universidad Sergio Arboleda.

- Flores, R., Abreu, J.L., Badii, M.H. (2008). "Factores que originan la rotación en las empresas mexicanas", *International journal of Good Conscience*, volumen 3, número 1. Marzo, pp. 65-99.
- Gomez Mejía, L., Balkin, D., Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid, Pearson Educación.
- Guillén, N. (2020). "El trabajo en los call centers: La corporeidad de la experiencia laboral", *Revista Rupturas*, volumen 10, número 1, enero-junio, pp. 103-137.
- Hellriegel, D., Slocum, J. (1998). *Administración*. México, International Thomson.
- Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C y Baptista Lucio, M. (2010).
- Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid, Budok Publishing S.L.
- Metodología de la investigación. Quinta edición*. México: McGraw-Hill.
- Maristany, J. (2007). *Administración de recursos humanos. Décimo segunda edición*. México: Pearson Educación.
- Marradi, A; Archenti, N y Piovani J (2007). *Metodología de las ciencias sociales*, Buenos Aires: Emecé editores.
- Meo, A. (2010). *Consentimiento informado, anonimato y confidencialidad en Investigación Social. La experiencia Internacional y el caso de la sociología en Argentina*. España: Aposta.
- Miranda. D. (2009). "Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances", *Universidad EAFIT*, volumen 45, número 156. Abril, pp. 45,72.
- Molina, S. (2017). *Análisis de puestos de trabajo y selección de personal*. Trabajo de fin de grado. Universidad Miguel Hernández de Elche.
- Neffa J. C. (1989). ¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva. Ed. CEIL-CONICET, Área de Estudio e Investigación en Ciencias Sociales del Trabajo de la SECYT, CREDAL-URA N° 111 au CNRS, Ed. Humanitas, Buenos Aires.
- Rojas, Y., Pinto, K. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la retención de personal. Trabajo de fin de grado. Universidad Militar Nueva Granada.

- Sarli, R., González, S. y Ayres, N. (2015). “Análisis FODA. Una herramienta necesaria”, *Uncuyo*, volumen 9, número 1. Pp. 17-20.
- Taylor, S y Bogdan R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos. Segunda edición*. Buenos Aires: Paidós.
- Thirión, J. (2006). “Los call center y los nuevos trabajos del siglo XXI”, *CONFines*, volumen 3, número 5. Mayo, pp. 49-58.
- Vargas, S. (2020). Selección de personal. Trabajo de fin de grado. Fundación Universidad de América.
- Werther, B., Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas. Sexta edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.

### **Normativa**

Convenio colectivo de trabajo N° 130/75. Empleados de comercio.

Convenio colectivo de trabajo N° 781/75. Servicio de contactos y procesos de negocios de terceros n°781/20

Ley N° 20.744. Ley de Contrato de Trabajo.

Ley N° 19587. Ley de Higiene y Seguridad.

Ley N° 11.544. Ley de jornada de trabajo.

## Anexo

### Guía de entrevistas

**Destinada a:** Personal de Recursos Humanos y gerencia.

#### **Descripción del proyecto:**

Trabajo final para optar por el título de Licenciado en Relaciones de Trabajo de la Universidad Nacional Arturo Jauretche. La presente entrevista tiene la finalidad de realizar un diagnóstico organizacional para el diseño de un proceso de mejoras en búsqueda, selección y retención de personal para un *call center* ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Periodo 2022-2023.

#### **Datos del entrevistado:**

Nombre:

Puesto:

Antigüedad:

#### **Historia y estructura de la organización.**

- ¿En qué año se fundó? ¿Hubo cambios en la estructura/objetivos/tipo de organización desde que se fundó?
- ¿Cuál es la actividad principal?
- ¿Cuál es la misión y visión?
- ¿Cómo se encuentra conformada la estructura organizacional? ¿Cuáles son los diferentes sectores? ¿Poseen un organigrama?
- ¿Cuántas personas trabajan en la organización?

### **Condiciones de trabajo.**

- ¿Cuáles son las tareas que realizan los trabajadores? ¿Cómo se encuentran divididas?

- ¿Cuáles son las herramientas que utilizan?

- Horarios, turnos y descansos de trabajo. ¿Cómo son? - ¿Los turnos son fijos o rotativos?

- ¿Cómo es el sistema de remuneración? ¿Por tiempo de trabajo? ¿Por objetivos? ¿Mixto? ¿Se paga mensual o quincenal?

- ¿Qué convenio colectivo se aplica?

- ¿Existe personal fuera de convenio? En caso afirmativo, ¿qué tareas desarrollan y bajo qué convenio colectivo?

¿La empresa recurre a personal temporario? En caso afirmativo, en qué circunstancias, ¿qué volumen representa respecto del total del plantel y cuál es la forma de contratación?

### **Medioambiente de trabajo.**

- ¿Dictan capacitaciones en materia de seguridad e higiene laboral? ¿Quiénes? ¿Cada cuánto?

¿El trabajo que se desarrolla en la empresa conlleva riesgos/problemas de salud? Si sí, ¿cuáles? Qué hace la empresa al respecto.

### **Búsqueda y selección de personal.**

- ¿Quién se encuentra a cargo de la búsqueda de selección de personal?

- ¿Cómo realizan el procedimiento de búsqueda? ¿Se llevan a cabo búsquedas internas?

- ¿Cuáles son las competencias profesionales que se tienen en cuenta? ¿Cuáles son las habilidades blandas que se valoran?
- ¿Cuáles son las etapas del proceso de selección?
- ¿Cómo es el proceso de inducción?
- ¿Cómo y quién evalúa el desempeño del nuevo empleado?

### **Gestión de personal.**

- ¿Cuál es el tipo de contrato que se utiliza? ¿Hay más de uno? ¿Cuáles son?
- ¿Existen manuales de normas, procedimientos, reglamento de personal?
- ¿Cómo se le comunica al personal las novedades?
- ¿Existe retroalimentación?

### **Evaluación de desempeño.**

- ¿Qué aspectos se tienen en cuenta?
- ¿Cada cuánto tiempo se evalúa? ¿Quién la realiza? ¿Cómo se comunica?
- ¿Se proponen objetivos de mejora?

### **Capacitación.**

- ¿Realizan capacitaciones al personal?
- ¿Cada cuánto?
- ¿Qué temas se abordan?
- ¿Quién se encarga de dictarlas?

## **Rotación.**

- ¿Cuál es el índice de rotación?
- ¿Realizan entrevistas de egreso al personal?
- ¿Cuáles son los motivos principales de egreso?
- En caso de una posible renuncia, ¿existe un procedimiento de retención? ¿Quién lo lleva a cabo?