

## Artículo Original

### Selección de personal y rotación laboral en un call center Staff selection and job rotation in a call center

**Jeffry Ralph Ramírez Cárdenas**  <sup>1</sup>, **Susan Rossio Llacctahuaman**  
**Pillaca**  <sup>1</sup>, **\*Antonio Roberto Huachaca-Urbina**  <sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Científica del Sur, Grupo de Investigación "Interdisciplinary Research in Business Sciences". Lima, Perú

#### RESUMEN

El estudio analiza la relación entre los métodos de selección de personal y la rotación laboral en un call center de Lima, Perú. La investigación siguió un enfoque cuantitativo, no experimental y descriptivo-correlacional, con una muestra de 50 extrabajadores. Los resultados, con alpha de Cronbach de 0.86 y 0.82 para las variables respectivas, evidenciaron una correlación negativa muy alta ( $p = -0.897$ ). Se encontró que un mejor proceso de selección reduce tanto el desplazamiento básico ( $p = -0.877$ ) como el compuesto ( $p = -0.892$ ), confirmando una relación negativa significativa entre la rotación laboral y la adecuada selección de personal ( $p = -0.907$ ). Estos hallazgos sugieren que la implementación de procesos de selección más rigurosos y efectivos puede ser una estrategia clave para reducir la rotación de personal en los call centers, contribuyendo así a la estabilidad operativa y la reducción de costos asociados a la contratación y capacitación continua.

**Palabras clave:** proceso de selección, rotación voluntaria, rotación involuntaria, call center Lima, excolaboradores.

#### ABSTRACT

The study analyzes the relationship between personnel selection methods and labor turnover in a call center in Lima, Peru. The research followed a quantitative, non-experimental and descriptive-correlational approach, with a sample of 50 former workers. The results, with Cronbach's alpha of 0.86 and 0.82 for the respective variables, showed a very high negative correlation ( $p = -0.897$ ). It was found that a better selection process reduces both basic ( $p = -0.877$ ) and compound ( $p = -0.892$ ) displacement, confirming a significant negative relationship between labor turnover and adequate personnel selection ( $p = -0.907$ ). These findings suggest that the implementation of more rigorous and effective selection processes may be a key strategy to reduce staff turnover in call centers, thus contributing to operational stability and the reduction of costs associated with hiring and continuous training.

**Keywords:** Staff selection process, voluntary turnover, involuntary turnover, Lima call center, former employees.

**\*Autor correspondiente:** **Antonio Roberto Huachaca-Urbina**. Grupo de Investigación "Interdisciplinary Research in Business Sciences" de la Universidad Científica del Sur, Lima, Perú. Email: [ahuachaca@cientifica.edu.pe](mailto:ahuachaca@cientifica.edu.pe).

**Fecha de envío:** 18/06/2025 **Aceptación:** 30/10/2025.

**Proceso de revisión:** Evaluación por pares a doble ciego.

**Editora responsable:** Graciela María Patricia Velázquez de Saldívar . Universidad del Cono Sur de las Américas, UCSA.



## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la industria de los centros de llamadas ha experimentado un crecimiento sostenido en las últimas décadas, impulsado por la expansión de sectores como las telecomunicaciones, el comercio electrónico y los servicios tecnológicos (OECD, 2021). No obstante, este avance ha estado acompañado de desafíos estructurales, entre los cuales destaca la alta rotación de personal, una problemática que afecta la estabilidad operativa y la calidad del servicio al cliente (Silva & Torres, 2020).

En países latinoamericanos como Argentina y Colombia, se ha evidenciado que los elevados niveles de rotación en los call centers están asociados a factores como la falta de políticas de fidelización del talento, las exigencias laborales excesivas y la escasa proyección de carrera dentro de estas organizaciones (Silva y Torres, 2020). Esta problemática también se observa en el contexto peruano, donde la industria de los call centers ha mostrado un crecimiento acelerado, aunque con indicadores preocupantes en términos de satisfacción y permanencia del personal (INEI, 2022). La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2021) resalta que la rotación en call centers es un fenómeno global que se manifiesta con mayor intensidad en regiones de alta tercerización. Además, Escalante y Olascuaga (2021) encontraron que, en industrias locales del Callao, los niveles de rotación están asociados a la baja identificación del colaborador con la organización, producto de procesos de selección poco estructurados.

Particularmente, en la ciudad de Lima, esta problemática se refleja con fuerza en diversas empresas del rubro, siendo el Call Center el caso objeto de estudio. Esta organización ha enfrentado en los últimos años un notable índice de rotación laboral, lo cual ha generado cuestionamientos respecto a sus estrategias de selección de personal. Según información obtenida de reportes internos y entrevistas preliminares a excolaboradores, los procesos de reclutamiento no estarían alineados con las competencias requeridas para el puesto, lo que afecta directamente la permanencia del personal.

En este marco, se plantea la necesidad de examinar cómo el proceso de selección de personal influye en la rotación laboral, centrándose en la percepción de quienes formaron parte de la empresa. Esta investigación busca aportar evidencia empírica que permita entender la relación entre ambas variables, con el objetivo de proponer recomendaciones que contribuyan a mejorar los procesos de gestión del talento en el sector.

### **Selección de personal**

Para el caso de la contratación, Chiavenato (2019) afirma que "la organización tiene a su disposición las habilidades requeridas para cubrir el puesto que se necesita" al mismo tiempo nada más, teniendo en cuenta que la captura, adquisición o reclutamiento requería un filtro. A su vez menciona que las capacidades y destrezas son diferentes entre individuos, y para el caso en que todos los individuos tuvieran las mismas habilidades, el proceso de reclutamiento no tendría sentido alguno. En esa línea, López (2010) destaca que la selección basada en competencias permite un ajuste más eficaz entre el perfil del candidato y las necesidades organizacionales. A su vez, Alles (2019) pone especial énfasis en que la selección, en particular, debe incorporar evaluaciones, pruebas y entrevistas realizadas por un profesional en psicología que se encargue de valorar las aptitudes y rasgos personales del postulante. Por último, Martínez y Vargas (2019) apuntan que considerando el primer filtro que, como todo filtro en un proceso, se vuelve bidireccional, es posible resaltar la importancia que tiene este en particular, ya que permite asegurar que se elige al personal adecuado para la

vacante respectiva. Chiavenato (2019) sostiene que una adecuada selección de personal es clave para el desempeño laboral, ya que permite alinear habilidades con exigencias del puesto.

En relación con la primera dimensión, Estrategias de reclutamiento, Castaño et al. (2013) indican que la selección tiene como final el nombramiento a por lo menos dos candidatos idóneos, con la advertencia de que si no se da esa situación el proceso tiene que ser revisado. Gradios (2014) asimismo advierte que este trabajo debe realizarlo con anticipación, es muy probable que cumpla el objetivo, pero con la condición de que los seleccionados tengan las habilidades y competencias correspondientes. Asimismo, Charry (2020) enfatiza que una descripción clara del perfil ocupacional mejora la calidad del filtrado inicial y disminuye errores en la selección.

En cuanto a la segunda dimensión, la calidad en el reclutamiento de personal se observa de manera más notable en los solicitantes internos porque su historial laboral ya se conoce y tienden a asimilarse mejor a la cultura organizacional (Ari, 2018). Sin embargo, para los solicitantes externos, claramente hay una necesidad de procesos más avanzados que incluyan la evaluación de competencias y entrevistas. En apoyo a esto, Cortelezi y Torres (2021) señalan que la selección efectiva debe ser sistemática y basada en evaluaciones y entrevistas a fondo con habilidades focales.

Finalmente, en lo que respecta a la tercera dimensión, la permanencia en el puesto es crucial para garantizar la estabilidad laboral de los trabajadores. Chiavenato (2019) afirma que la permanencia está vinculada al enfoque del modelo de retención; un enfoque que solo considera el aspecto económico podría disminuir el valor que los empleados perciben. Madero (2019), por su parte, describe la permanencia como la duración del tiempo en que un colaborador permanece en la organización, influenciada por factores como el ambiente de trabajo, el sentido de comunidad y el logro de objetivos personales.

### **Rotación laboral**

La variabilidad en la fuerza laboral se refiere a los cambios en el personal dentro de una empresa, lo cual se evalúa mediante tasas mensuales o anuales (Chiavenato, 2019). Este parámetro es útil para aplicar medidas correctivas que disminuyan el efecto financiero que conllevan las salidas y las nuevas contrataciones de trabajadores. López y Ramírez (2017) sostienen que una gestión integral del talento humano incide en el compromiso del personal y, en consecuencia, en su permanencia dentro de la organización. Asimismo, Gestión (2019) menciona que la falta de motivación en un grupo tiende a aumentar la rotación, mientras que el compromiso con los valores de la organización favorece la estabilidad y la eficacia. Carrillo (2020) menciona que tanto los cambios en la producción como las expansiones repercuten en esta situación, afectando la cantidad de personal que llega o deja la organización.

Los que se van dejan voluntariamente la organización por su propia voluntad, tanto a nivel personal como profesional. Estrella (2022) afirma que muchos empleados, después de la pandemia, han considerado tener horarios de trabajo más flexibles, lo que ha aumentado la rotación voluntaria. Además, Vanguardia (2023) propone que mejorar las políticas internas, el ambiente laboral y responder a las necesidades de los empleados puede ayudar a reducir este tipo de rotación. Pajares (2021) demuestra que el estrés acumulado en ambientes de alta presión, como los call centers, es una causa clave del abandono laboral.

La rotación involuntaria ocurre a discreción de la organización. Chiavenato (2019) señala que esta forma de rotación necesita ser controlada para aprovechar al máximo las capacidades y la estructura del equipo. Magalhães y Garrido (2021)

argumentan que fomentar una cultura laboral diversa e inclusiva puede reducir la rotación involuntaria al crear un ambiente más competitivo y sostenible. López y Ramírez (2017) señalan que un clima organizacional negativo puede incrementar tanto la rotación voluntaria como la involuntaria, debido a la insatisfacción y al bajo compromiso del personal.

Por último, el abandono laboral se refiere a la situación en la que un trabajador se marcha sin previo aviso. Samba (2022) menciona que las causas generalmente incluyen la insatisfacción con las condiciones laborales o la falta de posibilidades de avance. Olmos (2018) advierte que esta clase de rotación puede resultar costosa para la empresa, puesto que exige la necesidad de reemplazar y capacitar a nuevos empleados.

## **METODOLOGÍA**

La metodología utilizada en el presente estudio fue cuantitativa, no experimental, transversal y relacional, basada en Hernández-Sampieri y Mendoza (2023). El diseño no experimental es válido porque no hubo manipulación deliberada de las variables; más bien, se observaron en su entorno natural. Además, fue transversal porque los datos se recopilaron en un solo punto en el tiempo, y relacional porque se intentó determinar la relación entre dos variables específicas: selección de personal y rotación de empleados.

Para este estudio, la muestra estaba compuesta por 50 ex-empleados de un call center basado en Lima que habían trabajado en el departamento de atención al cliente y habían participado en algunos episodios de rotación durante el primer trimestre del año 2023. Se les consideró ex-empleados porque su estado de pérdida de empleo proporciona una mayor comprensión de los factores que influyeron en su permanencia o salida de la empresa, particularmente en lo que respecta a los procesos de selección y las condiciones laborales que se experimentaron.

La modalidad de la muestra fue censal, dado que se recogieron la totalidad de muestras disponibles con el siguiente criterio de inclusión: haber trabajado al menos 3 meses en la atención al cliente y haber terminado su contrato durante el periodo establecido. Como criterio de exclusión se eliminó la muestra de excolaboradores que no alcanzaron el umbral temporal de 3 meses, ya que no poseían la experiencia necesaria para proporcionar evaluaciones pertinentes sobre las variables objeto de estudio.

La técnica de recolección de datos fue un cuestionario cerrado, estructurado con ítems tipo Likert de cinco puntos, orientado a medir percepciones sobre los procesos de selección de personal y las distintas formas de rotación laboral en un call center de Lima Metropolitana. El instrumento fue un cuestionario estructurado adaptado de Meneses (2016), reorganizando los ítems y ajustándolos al contexto organizacional del estudio, manteniendo la estructura general y la validez teórica del instrumento original. La validez de contenido fue asegurada mediante juicio de expertos, contando con la evaluación de tres docentes del Departamento Académico de Ciencias Empresariales, especialistas en recursos humanos y psicología organizacional. La selección de los expertos se basó en tres criterios fundamentales: (1) ser docentes activos de la Facultad de Ciencias Empresariales, (2) contar con experiencia profesional en gestión del talento humano, y (3) haber participado en procesos previos de validación de instrumentos de investigación. Debido al tamaño limitado de la muestra ( $n=50$ ), no se realizó análisis factorial exploratorio; sin embargo, se evaluó la estructura interna mediante el coeficiente alfa de Cronbach para cada dimensión, obteniendo valores que oscilan entre 0.80 y 0.86, lo cual indica una alta consistencia interna.

**Tabla 1ter.** Dimensiones, indicadores e ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ejemplo de ítem
<b>Selección de personal</b>	Estrategias de reclutamiento	Búsqueda en web	¿Es fácil encontrar propuestas de trabajo en la empresa a través de la web?
		Referencias y redes	¿Las personas ingresan principalmente por recomendación?
		Promoción interna	¿Se realizan concursos internos con incentivos?
	Calidad del proceso	Oferta laboral clara	¿Considera adecuada la oferta de promoción laboral interna?
		Evaluación de competencias	¿Se realiza evaluación adecuada de competencias?
	Permanencia en el puesto	Incentivos	¿Siente que los incentivos lo motivan a permanecer?
		Estabilidad laboral	¿Cree que su trabajo ofrece estabilidad a largo plazo?
<b>Rotación laboral</b>	Rotación voluntaria	Búsqueda de empleo	¿Busca regularmente otras oportunidades laborales?
		Salario competitivo	¿Considera que los salarios ofrecidos son competitivos?
	Rotación involuntaria	Evaluación del rendimiento	¿El rendimiento es adecuadamente evaluado?
		Renovación de contrato	¿Existe claridad sobre la renovación del contrato?
	Abandono laboral	Carga y presión laboral	¿La carga laboral lo ha llevado a considerar el abandono?
		Clima organizacional	¿El ambiente laboral lo motiva a permanecer en su puesto?

Fuente: Adaptado de Meneses (2016).

A través de la escala se logró medir percepción sobre la claridad en el reclutamiento, ajuste del postulante al perfil requerido, entrevista, clima laboral, reconocimiento, etc. La validez del instrumento fue evaluada por expertos, en este caso tres profesionales en el área de recursos humanos y psicología organizacional. Para asegurar la validez de contenido, se utilizó el método de juicio de expertos, aplicando la técnica de V de Aiken, cuyos valores oscilaron entre 0.84 y 0.92, lo cual indica una valoración adecuada de los ítems respecto a su coherencia, relevancia y claridad. El cuestionario estuvo compuesto por tres dimensiones: estrategias de reclutamiento, calidad en el proceso de selección y permanencia en el puesto, cada una con sus respectivos indicadores. Por ejemplo, en la dimensión "calidad en el proceso de selección", se evaluaron ítems relacionados con la claridad del perfil, congruencia entre el puesto y el candidato, y efectividad de las entrevistas. En cuanto al análisis estadístico, se aplicó la prueba de normalidad Shapiro-Wilk, seguida por coeficientes de correlación de Spearman, dada la no normalidad de los datos. Adicionalmente, se construyó una matriz de correlaciones completa entre las variables del estudio para observar la fuerza y dirección de las asociaciones entre los ítems y dimensiones. Para el caso de la confiabilidad, esta se evaluó utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, el

cual para la variable selección de personal fue de 0.86 y 0.82 para rotación laboral, resultados que muestran, en ambos casos, un nivel alto de confiabilidad.

Los datos recolectados fueron procesados mediante el software IBM SPSS Statistics versión 27, aplicando análisis descriptivos e inferenciales para interpretar los resultados en función de los objetivos e hipótesis del estudio.

Se garantizó el cumplimiento de los principios éticos de la investigación en ciencias sociales. Los participantes fueron informados sobre los objetivos del estudio, su participación fue voluntaria y anónima, y se le solicitó consentimiento informado previo a la aplicación del cuestionario. Se aseguró la confidencialidad de la información recolectada, evitando cualquier afectación a su integridad moral, psicológica o social. No se emplearon datos sensibles ni procedimientos invasivos. Esta investigación fue desarrollada respetando los principios establecidos en la Declaración de Helsinki y las normas éticas vigentes en el contexto peruano.

Entre las limitaciones encontradas se destaca la dificultad para contactar a algunos excolaboradores, lo que pudo haber reducido la diversidad de respuestas. Asimismo, el estudio se centró en un solo call center, lo que limita la generalización de los resultados. Para mitigar estos efectos, se recurrió al contacto directo mediante canales oficiales de la empresa y redes sociales, asegurando el cumplimiento del criterio censal. Se recomienda ampliar la muestra en futuros estudios incluyendo diferentes empresas del sector.

## RESULTADOS

### a. Resultados y análisis descriptivos de las relaciones de las variables

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis estadístico de los datos. Inicialmente, se evaluó la normalidad de las variables mediante la prueba de Shapiro-Wilk, con el propósito de determinar el tipo de pruebas de correlación a aplicar en el estudio. Los resultados de dicha prueba se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1:** Prueba de normalidad.

<b>Shapiro-Wilk</b>			
	Estadístico	gl	Sig.
Rotación Involuntaria	,945	50	,021
Rotación Voluntaria	,901	50	,001
Abandono Laboral	,925	50	,004
Selección de personal	,924	50	,003
Rotación personal	,922	50	,003

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de SPSS (2027).

Puesto que el valor de significancia bilateral (p-valor) obtenido en la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk es menor a 0.05, para todas las variables analizadas, se concluye que no siguen una distribución normal. Por lo tanto, para contrastar las hipótesis, se utilizará Rho de Spearman, porque es adecuado para el análisis de datos que no presentan distribución normal.

**Tabla 1bis:** Matriz de correlaciones entre las dimensiones del estudio

	Selección de Personal	Rotación Voluntaria	Rotación Involuntaria	Abandono Laboral
<b>Selección de Personal</b>	1.000	-0.877**	-0.892**	-0.907**
<b>Rotación Voluntaria</b>	-0.877**	1.000	0.684**	0.712**
<b>Rotación Involuntaria</b>	-0.892**	0.684**	1.000	0.735**
<b>Abandono Laboral</b>	-0.907**	0.712**	0.735**	1.000

Nota:  $\rho$  = coeficiente de correlación de Spearman.  $\rho < 0.01$  (bilateral). Todas las correlaciones son significativas.

Fuente: Elaboración propia con base en análisis de datos (2027).

La matriz de correlaciones muestra relaciones significativas y consistentes entre las variables principales del estudio. Se confirma que una mejora en el proceso de selección de personal se asocia con una disminución tanto en la rotación voluntaria, como en la involuntaria y el abandono laboral. Además, se observa una relación positiva entre los distintos tipos de rotación, lo cual refuerza la idea de que son fenómenos interrelacionados y que pueden ser mitigados desde una gestión más efectiva del talento humano.

### Hipótesis general

**Tabla 2.** Relación de la rotación de personal en el proceso de selección de personal.

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

Fuente: Elaboración propia con base en resultados estadísticos (2027).

Se estableció como hipótesis general del estudio que existe una relación significativa entre la selección de personal y la rotación laboral en excolaboradores de un call center de Lima en 2023. La tabla presenta el análisis entre variables (-0.897), esto muestra una fuerte correlación negativa entre ambas variables; en otras palabras, una mejora en el proceso de selección se asocia con una reducción en la rotación de personal.

### Contrastación de las hipótesis específicas

**Tabla 3** Prueba "Rho de Spearman" hipótesis específicas.

Selección de personal			
	Correlación Rho de Spearman	Sig. (bilateral)	N
Rotación voluntaria	-,877**	,000	50
Rotaciones involuntarias	-,892**	,000	50
Abandono laboral	-,907**	,000	50

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

Nota: Se describe los coeficientes de correlación

La Tabla muestra las correlaciones entre la selección de personal y las tres dimensiones de la rotación voluntaria, la rotación involuntaria y la deserción de empleados, aplicando la prueba de Rho de Spearman. Se encontraron correlaciones negativas y estadísticamente significativas ( $p < 0.001$ ). Esto significa que la mejora en la selección de personal está relacionada con una reducción en todos los tipos de rotación y deserción. La mayor desaceleración se observa en la deserción de empleados (-0.907), luego en la rotación involuntaria (-0.892) y la rotación voluntaria (-0.877). Esto muestra que una selección de personal adecuada puede ser un enfoque efectivo para reducir la rotación y deserción de empleados, beneficiando así la estabilidad organizacional.

## DISCUSIÓN

Este estudio tuvo como hipótesis general: "Existe una relación significativa entre el proceso de selección de personal y la rotación laboral según excolaboradores de un call center, Lima – Perú, 2023". Las hipótesis específicas plantearon relaciones entre la selección de personal y cada una de las siguientes dimensiones: rotación voluntaria, rotación involuntaria y abandono laboral.

Los resultados evidencian una fuerte correlación negativa entre la calidad del proceso de selección y la rotación de personal en general (Spearman = -0.897). Este hallazgo indica que, a mayor eficacia en la selección de personal, menor es la rotación en el entorno laboral. Esta relación no solo confirma estudios previos como el de Rodríguez y Pérez (2021), quienes destacan que una adecuada coincidencia entre las competencias del candidato y el puesto reduce la rotación, sino que también aporta una perspectiva concreta del sector de call centers, caracterizado por alta rotación y demanda. Cueva (2019), en el sector de telecomunicaciones, encontró resultados similares, destacando la importancia de alinear los perfiles a las exigencias del puesto desde el reclutamiento.

Diversos estudios destacan que un proceso de selección eficaz puede contribuir a reducir la rotación en entornos laborales exigentes. Este hallazgo coincide con lo planteado por Chiavenato (2019), quien sostiene que una adecuada correspondencia entre el perfil del candidato y los requerimientos del puesto contribuye a reducir la rotación de personal. En el presente estudio, se encontró que el abandono laboral es la dimensión más sensible a un proceso de selección ineficaz, con una correlación de -0.907. Esto sugiere que, en contextos locales, el abandono voluntario por falta de satisfacción u orientación puede tener más peso que las rotaciones estructuradas. Ahumada (2019), en un estudio institucional, sostiene que la falta de filtros adecuados en la selección impacta en la permanencia, especialmente en sectores públicos.

Asimismo, se observó una relación significativa con la rotación voluntaria (Spearman = -0.877). Si bien López y Ramírez (2017) y Rodríguez y Cruz (2018) destacan el compromiso organizacional como clave para disminuir esta rotación, los hallazgos del presente estudio refuerzan la necesidad de evaluar también la afinidad cultural del postulante con el ambiente laboral desde el proceso de selección. Esto representa un aporte relevante: no basta con evaluar competencias técnicas, sino también valores y expectativas personales. Chiavenato (2019) considera que comprender a la organización como un sistema social implica atender las expectativas y necesidades del colaborador para asegurar su permanencia y compromiso.

Respecto a la rotación involuntaria, la correlación negativa (Spearman = -0.892) confirma que una selección inadecuada genera incompatibilidades que, a mediano plazo, conducen al despido. En consonancia con Ramírez y Sánchez (2016), seleccionar adecuadamente evita costos derivados de desvinculaciones

innecesarias. No obstante, en este estudio, se advierte que la rotación involuntaria no solo es consecuencia de malas decisiones técnicas, sino también de una falta de seguimiento y adaptación del trabajador al puesto, lo que exige políticas de onboarding más efectivas.

Por último, el abandono laboral, con el coeficiente más alto (-0.907), refuerza lo planteado por Hernández y Pérez (2016), quienes argumentan que los procesos centrados en competencias y motivaciones disminuyen las renuncias inesperadas. Sin embargo, mientras estudios anteriores lo atribuyen principalmente al bajo compromiso del empleado, este estudio lo relaciona con una selección deficiente desde el inicio, sugiriendo que una evaluación integral durante el ingreso podría anticipar dichas situaciones.

## **CONCLUSIONES**

Se concluye que existe una relación negativa y significativa entre el proceso de selección de personal y la rotación laboral en el Call Center estudiado ( $\rho$  Spearman = -0.897). Este hallazgo valida la hipótesis general del estudio y evidencia que procesos de selección deficientes están directamente relacionados con una mayor rotación de empleados. El estudio aporta al conocimiento empírico en el contexto de los call centers peruanos, un sector caracterizado por alta rotación, confirmando que una estrategia de selección estructurada, que incluya evaluaciones técnicas, entrevistas estructuradas y análisis de compatibilidad cultural, puede contribuir significativamente a reducir la rotación general.

La hipótesis específica sobre la rotación voluntaria se confirma con una correlación de -0.877. Esto indica que una selección efectiva incide en la retención del personal por voluntad propia. A diferencia de estudios que atribuyen la rotación voluntaria al compromiso organizacional únicamente, este estudio resalta que muchas renuncias son el resultado de un mal encaje inicial entre el perfil del trabajador y el puesto. Se recomienda definir criterios de selección más claros y realistas, y alinear las expectativas laborales desde el inicio, para favorecer la permanencia y satisfacción del personal.

La relación negativa de -0.892 entre selección y rotación involuntaria sugiere que una mejora en los procesos de selección disminuye la necesidad de despidos. Esta conclusión refuerza la idea de que una evaluación más profunda del candidato en términos de desempeño esperado, adaptabilidad y competencias técnicas puede prevenir desvinculaciones innecesarias. Se recomienda aplicar pruebas prácticas o simulaciones de tareas reales durante el proceso de selección.

La correlación más fuerte del estudio ( $\rho$  = -0.907) se encontró entre selección de personal y deserción laboral, lo que reafirma que una elección adecuada del candidato no solo mejora la retención, sino que también reduce la pérdida inesperada de talento. Este hallazgo destaca la necesidad de incorporar herramientas específicas como entrevistas por comportamientos, pruebas de motivación y análisis de expectativas profesionales para identificar aspirantes comprometidos a largo plazo. Este enfoque puede ser clave para fortalecer la estabilidad del equipo y la eficiencia operativa en el Call Center.

**Contribución de los autores:** Jeffry Ralph Ramírez Cárdenas y Llacctahuaman Pillaca Susan Rossio: Concepción de la investigación, diseño y recolección de datos, Análisis e interpretación de resultados y redacción. Antonio Roberto Huachaca- Urbina: Investigación, metodología, redacción (borrador original).

**Conflictos de intereses:** Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses

**Financiamiento:** Financiación propia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, R. (2019). *Selección de personal y el desarrollo organizacional de la oficina general de gestión de recursos humanos del Ministerio de Agricultura y Riego en el año 2016* [Tesis de maestría, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. <http://repositorio.uqv.edu.pe/>
- Alles, M. (2019). *Diccionario de competencias*. Ediciones Granica.
- Ari, L. (2018). *Gestión del talento humano*. Editorial UDEP. <https://repositorio.utp.edu.pe/>
- Carrillo, D. (2020). *Recursos humanos: teoría y práctica*. Editorial Lumen.
- Castaño, V., Montoya, A., & Parra, L. (2013). *Procesos de selección de personal*. Ecoe Ediciones.
- Charry, S. (2020). *Selección de personal* [Monografía de especialización, Universidad de América]. <https://repository.uamerica.edu.co/>
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos* (10.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Cortezezi, L., y Torres, M. (2021). *Gestión de talento humano: conceptos clave*. Editorial Norma.
- Cueva, M. (2019). *La selección de personal y la rotación del personal en una empresa de telecomunicaciones* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
- Escalante, G., y Olascuaga, J. (2021). *Retención y rotación de personal en una empresa industrial del Callao* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/>
- Estrella, R. (2022). *Post pandemia: cambios en la cultura organizacional*. Universidad Nacional de Piura. <https://www.proquest.com/docview/2737709145?accountid=44831&forcedol=true>
- Gestión. (2019). *El reto de la rotación laboral en el Perú*. <https://gestion.pe/publirreportaje/hemos-logrado-empresas-dejen-preocuparse-gestionar-oficinas-269166-noticia/>
- Gradios, J. (2014). *Manual de recursos humanos*. Editorial Alfaomega.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, L., y Pérez, M. (2016). *Gestión de personal: procesos y técnicas*. Ediciones de la U.
- INEI. (2022). *Boletín mensual de empleo y ocupación en Lima Metropolitana*. <https://inei.gob.pe>
- López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 4(2), 45-59.
- López, M., y Ramírez, D. (2017). *Compromiso organizacional y rotación del personal*. Editorial Académica Española.
- Magalhães, A., y Garrido, P. (2021). *Cultura organizacional y retención del talento*. Universidad de São Paulo.
- Madero, C. (2019). *Indicadores de gestión humana*. Alfaomega Grupo Editor.
- Martínez, O y Vargas, T (2019). *Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local*. COODES Vol. 7 (No. 2), 228. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/241>
- Meneses, J. (2016). El cuestionario. Recuperado de: <https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf>
- OECD. (2021). *Call center employment trends*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org>
- Olmos, M. (2018). *Ausentismo y abandono laboral en empresas de servicios*. Universidad Nacional del Centro del Perú. <https://repositorio.umsa.bo/#:~:text=El%20Repositorio%20Institucional%20de%20la,est%C3%A1ndares%20internacionales%2C%20que%20busca%20mantener%C2%A0C>
- Pajares, J. (2021). *Estrés laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa Máster Medic S.A.C.* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/>
- Ramírez, M., y Sánchez, F. (2016). *Desvinculación laboral y su impacto en la organización*. Editorial Académica del Cono Sur.

- Rodríguez, A., y Cruz, E. (2018). *Rotación del personal y cultura organizacional*. Fondo Editorial Continental.
- Rodríguez, J., y Pérez, D. (2021). *Procesos de selección y rotación de personal en medianas empresas*. Editorial UPC.
- Samba, E. (2022). *El abandono laboral en organizaciones modernas*. Universidad Nacional de San Martín.
- Silva, M., y Torres, C. (2020). *Retos del capital humano en empresas tercerizadas*. Editorial UPC.
- Vanguardia. (2023). *Cómo reducir la rotación de personal en tiempos de cambio*.  
<https://www.proquest.com/docview/2766323103?accountid=44831&forcedol=true>