

**Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña**  
**Facultad de Humanidades y Educación**  
**Escuela de Psicología**



**“Incidencia de la tecnología en el proceso de reclutamiento y selección del personal de servicio al cliente en la Empresa Teleperformance, Distrito Nacional, República Dominicana, durante el período enero-mayo 2020.”**

**Trabajo de grado presentado por:**

Gabriela Artunduaga Jiménez 14-2104

Angela del Carmen Furcal Escarramán 13-2272

**Asesora de Contenido:**

Mariela Santos

**Asesora Metodológica:**

Jesús Peña Vásquez

**Para la obtención del grado de:**

**Licenciatura en Psicología Industrial**

**Santo Domingo, República Dominicana.**

**Mayo 2020.**

**“Incidencia de la tecnología en el proceso de reclutamiento y selección del personal de servicio al cliente en la Empresa Teleperformance, Distrito Nacional, República Dominicana, durante el período enero-mayo 2020.”**

# Índice

|   |          |
|---|----------|
| Agradecimientos.....                                      | i        |
| Dedicatoria .....   | iii      |
| Resumen Ejecutivo .....                                   | v        |
| <b>CAPÍTULO I: ASPECTOS INTRODUCTORIOS.....</b>           | <b>1</b> |
| Introducción .....  | 1        |
| 1.1-Planteamiento del Problema .....                      | 3        |
| 1.2-Formulación del Problema.....                         | 5        |
| 1.3-Objetivos de la Investigación.....                    | 5        |
| 1.3.1-Objetivo General .....                              | 5        |
| 1.3.2-Objetivos Específicos .....                         | 5        |
| 1.4-Delimitación del Estudio .....                        | 6        |
| 1.5-Justificación del Estudio .....                       | 6        |
| 1.5.1-Justificación de lo Inédito .....                   | 6        |
| 1.5.2-Justificación de lo Pertinente y lo Relevante ..... | 7        |
| 1.5.3-Justificación de lo Factible.....                   | 8        |
| <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>                   | <b>9</b> |
| 2.1-Marco Contextual.....                                 | 9        |
| 2.1.1-Reseña Histórica Teleperformance.....               | 9        |
| 2.1.2-Misión .....  | 11       |
| 2.1.3-Visión.....   | 11       |
| 2.1.4-Valores .....                                       | 12       |
| 2.1.5-Servicios Brindados.....                            | 13       |
| 2.1.6-Estructura Funcional.....                           | 14       |
| 2.2-Marco de Antecedentes.....                            | 15       |
| 2.3-Marco Conceptual .....                                | 18       |
| 2.3.1-Departamento .....                                  | 18       |
| 2.3.2-Entrevista .....                                    | 19       |
| 2.3.3-Equipo de Trabajo .....                             | 19       |
| 2.3.4-Recursos Humanos .....                              | 20       |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.3.5-Sinergia .....   | 21        |
| 2.4-Marco de Referencias .....   | 21        |
| 2.4.1-Reclutamiento de Personal.....   | 22        |
| 2.4.2-Fines del Reclutamiento.....   | 24        |
| 2.4.3-Investigación Interna de las Necesidades .....                             | 25        |
| 2.4.4-Políticas de Reclutamiento.....  | 25        |
| 2.4.5-Políticas de Requerimiento de Personal.....                                | 26        |
| 2.4.6-Políticas de Reclutamiento de Personal.....                                | 26        |
| 2.4.7-Tipos de Reclutamiento .....   | 27        |
| 2.4.7.1-Reclutamiento Interno.....   | 27        |
| 2.4.7.2-Reclutamiento Externo.....   | 30        |
| 2.4.7.3-Reclutamiento Mixto .....  | 32        |
| 2.4.8-Selección de Personal .....  | 33        |
| 2.4.9-Políticas de Selección de Personal .....                                   | 34        |
| 2.4.10-Proceso de Selección de Personal.....                                     | 34        |
| 2.4.11-Técnicas de Selección .....   | 35        |
| 2.4.12-Rotación de Personal .....  | 36        |
| 2.4.13-Tecnología de la Información y Comunicación (TICs).....                   | 37        |
| 2.4.14-Importancia del Uso de Tecnología de la Información.....                  | 38        |
| 2.4.15-Tipos de Tecnología de la Información y Comunicación.....                 | 39        |
| 2.4.16-Características de las Tecnologías de la Información y Comunicación ..... | 40        |
| 2.4.17-Ventajas de las Tecnología de la Información y Comunicación .....         | 42        |
| 2.4.18-Impacto de las TICs en las Organizaciones .....                           | 43        |
| <b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>                                     | <b>46</b> |
| 3.1-Operacionalización de las Variables .....                                    | 46        |
| 3.2-Diseño Metodológico .....  | 47        |
| 3.3-Población y Muestra .....  | 49        |
| 3.3.1-Población.....   | 49        |
| 3.3.2-Muestra .....  | 50        |
| 3.4-Procedimiento para el Levantamiento de Datos en el Estudio .....             | 51        |
| 3.4.1-Instrumentos Utilizados .....  | 51        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.4.2-Fuentes de Información Utilizadas .....                    | 51        |
| 3.5-Interpretación de los Resultados .....                       | 52        |
| <b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>         | <b>52</b> |
| 4.1-Hallazgos de las Encuestas .....                             | 53        |
| 4.2-Información de la Entrevista a la Coordinadora de RRHH ..... | 67        |
| 4.3-Análisis de los Resultados .....                             | 73        |
| <b>Conclusiones .....</b>  | <b>77</b> |
| <b>Recomendaciones.....</b>                                      | <b>79</b> |
| <b>Bibliografía .....</b>  | <b>81</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>   | <b>84</b> |

## **Agradecimientos**

### **A mis padres y hermano:**

Gracias por guiarme paso a paso y dejarme contar con su apoyo incondicional durante todos estos años. Gracias por estar en mi vida.

### **A mis compañeros de trabajo y amigos:**

Gracias por ser esos compañeros de trabajo que admiro increíblemente y que sin darme cuenta se convirtieron en esos amigos incondicionales que me motivan a mejorar todos los días tanto en lo laboral como en lo personal. Cindy Guzmán, Paola Mejía, Maryuri Simón y Armando Guzmán, gracias por formar parte de mi vida.

### **A todos los empleados que nos ayudaron a contestar los cuestionarios:**

Por tomar esos 5 minutos de su tiempo para ayudarnos a responder el cuestionario, que, sin ustedes saberlo, para nosotras significó el mundo.

### **A Teleperformance:**

Sin el apoyo y la confianza de Teleperformance, esta investigación no podría haber sido posible. Y especialmente gracias por ser la empresa que me abrió las puertas cinco años atrás, sin tener nada de experiencia laboral, y aun así ayudarme a crecer en mi carrera.

### **A nuestra asesora:**

Mariela Santos Molina, muchas gracias por siempre estar dispuesta a ayudarnos y estar disponible todos los días con los mejores consejos, increíble pasión a tu trabajo y con muchas palabras de aliento y motivación.

*Gabriela Artunduaga Jiménez*

## **Agradecimientos**

### **A Dios:**

Por darme la oportunidad de vivir, tener salud y una familia

### **A mis padres y abuelos:**

Gracias por creer en mí, por los valores, principios y su amor que han hecho lo que soy hoy en día. Gracias por hacer de mí una mejor persona y hacer todo para darme la mejor vida.

Espero recompensar todo eso y hacerlos sentir orgullosos de mis logros.

### **A Teleperformance y colaboradores:**

Por abrirnos las puertas para realizar esta investigación. Gracias por la disposición y acogida en todo momento a pesar de las limitaciones.

### **A nuestra asesora:**

Mariela Santos Molina, gracias por aceptar el reto desde el día 1. Gracias por tantos conocimientos compartidos, su pasión y disposición en todo momento, pero sobre todo por hacer de esta investigación suya y de nosotras un equipo. Sin usted no hubiera sido posible.

*Angela del Carmen Furcal Escarramán*

## **Dedicatoria**

### **A mis padres:**

Emelise Jimenez y Luis Artunduaga, por siempre estar a mi lado, por siempre creer en mí y por siempre estar dispuestos a hacer cualquier sacrificio por apoyarme en lo que sea que necesite para cumplir mis metas o sueños, por esto y mucho más les quiero dedicar lo que significa este gran logro. Sin su apoyo y amor incondicional nunca podría haber llegado tan lejos. Los amo con todo mi corazón.

### **A mi hermano:**

Ariel Artunduaga, gracias por ser el mejor hermano mayor del mundo. Para mí eres esa persona que no me tiene que decir mucho y, aun así, solo con tus acciones y tu presencia, sé que puedo contar contigo y con tu cariño para seguir adelante. Que me veas cumplir mis metas, y yo poder verte cumplir las tuyas, significa el mundo para mí. Te quiero mucho.

*Gabriela Artunduaga Jiménez*

## **Dedicatoria**

### **A mi abuela:**

Mi fan #1, la persona que me impulsó y recordó en todo momento que hay que prepararse para la vida. Gracias por tus enseñanzas, aun no estando físicamente. Admiro y aprendí tantas cosas de ti. Me dejaste la mejor lección: vivir y no perder el tiempo. Mis logros serán siempre tuyos, este es uno. Te amo.

### **A mis padres:**

Rosa y Héctor, quienes han dado todo por mí y han hecho muchos sacrificios para tenerme donde estoy hoy. Gracias por apostar a mí en todo momento. Valoro todo lo que hacen. Los amo.

*Angela del Carmen Furcal Escarramán*

## **Resumen Ejecutivo**

El propósito principal del estudio es determinar la incidencia de la tecnología en el proceso de reclutamiento y selección del personal de servicio al cliente en la Empresa Teleperformance, Distrito Nacional, República Dominicana, durante el período enero-mayo 2020. Por lo tanto, la población seleccionada ha sido de un total de 568 empleados del área de servicio al cliente, de los cuales, se trabajó con una muestra de 148 personas. Se ha seleccionado una encuesta dirigida a los empleados del área y una entrevista a la supervisora de gestión humana para ver cómo impacta en la empresa el manejo de las TICs. Dentro de los resultados más importantes, se identifica que el proceso reclutamiento y selección es efectivo y la calidad de las entrevistas por parte del personal de Gestión Humana es muy buena. Con relación a las herramientas tecnológicas utilizadas por la empresa se evidencian citas vía correo electrónico, correos, llamadas telefónicas y cronogramas de reuniones. Mientras que para el proceso de selección se destaca el uso de tabletas para marcar información en las entrevistas. Por su parte, se evidencia que la influencia de las TICs en el proceso de reclutamiento y selección de personal es alta, pero la misma no influye en la rotación de empleados. Además, se puede notar, que los colaboradores están satisfechos con las herramientas tecnológicas aplicadas en los procesos de reclutamiento y selección.

**Palabras Claves:** *Reclutamiento, Selección de Personal, TICs, Herramientas Tecnológicas.*

## **CAPÍTULO I: ASPECTOS INTRODUCTORIOS**

En este apartado se presentará la introducción al tema de estudio, así como todo lo relacionado al planteamiento del problema y la motivación para realizar el estudio sobre la incidencia de la tecnología en el proceso de reclutamiento y selección de personal de servicio al cliente en Teleperformance.

### **Introducción**

Se realiza un análisis de la incidencia de la tecnología en el proceso de reclutamiento y selección del personal de servicio al cliente en la Empresa Teleperformance, Distrito Nacional, República Dominicana, durante el período enero-mayo 2020. Esto se lleva a cabo debido a que la rotación de personal suele ser alta en algunos departamentos, especialmente en servicio al cliente, lo cual podría llevarse a cabo por la falta de un análisis riguroso al momento de contratar nuevo personal.

Los objetivos de la investigación se enfocan en realizar un diagnóstico del proceso actual de Reclutamiento y Selección de la empresa Teleperformance, identificar las herramientas tecnológicas utilizadas actualmente en estos procesos, comprobar la influencia del uso de las TICs en los procesos y en la rotación del mismo, y validar la satisfacción de los candidatos ante la aplicación en los procesos de reclutamiento y selección utilizando herramientas tecnológicas.

El proyecto de investigación se compone de cuatro capítulos desarrollados de la siguiente forma:

El primer capítulo trata sobre los aspectos introductorios del tema de investigación, presentando el planteamiento del problema, la formulación del problema, los objetivos de la investigación, la delimitación del estudio y la justificación del mismo.

El segundo capítulo presenta el marco teórico, dividiéndolo en el marco contextual que presenta toda la información básica de la empresa desde su historia hasta su estructura organizacional; un marco de antecedentes explicando datos importantes sobre estudios anteriores relacionados con el reclutamiento y selección de personal; y un marco conceptual donde se presenta toda la información teórica para sustentar el estudio, dando definiciones e informaciones de autores reconocidos en el campo del reclutamiento y selección de personal, así como en la tecnología de información.

El tercer capítulo muestra el marco metodológico, donde se detalla la operacionalización de las variables, el diseño metodológico, la población y muestra, el procedimiento para el levantamiento de los datos en el estudio y la interpretación de los resultados.

El cuarto capítulo se enfoca en los resultados de la investigación presentando los hallazgos de las encuestas aplicadas a los colaboradores del área de servicio al cliente, la información obtenida de la entrevista a la coordinadora de Recursos Humanos, específicamente a la supervisora de Gestión Humana y un análisis general de todos los resultados obtenidos.

Luego de esto, se presentan las conclusiones y recomendaciones de lugar para dar peso cierre a la investigación.

## **1.1-Planteamiento del Problema**

La tecnología ha complementado en las últimas décadas los sistemas de gestión interna de las empresas, al fortalecer sus formatos de trabajo, por lo que la empresa Teleperformance será evaluada para conocer la incidencia de la tecnología en su proceso de reclutamiento y selección de personal. En consecuencia, hasta el momento la empresa realiza la mayor parte del proceso de manera manual, auxiliándose de colaboradores destinados para estos fines, para reclutar y seleccionar a los mejores candidatos para cada puesto.

En la República Dominicana las pequeñas y medianas empresas tienden a no hacer uso efectivo de la tecnología en el área de Recursos Humanos debido a los costos que implican, por lo cual, la mayoría de procesos de reclutamiento y selección de personal suelen ser ambiguos. Lo anteriormente expuesto suele percibirse en mayor medida en las micro y medianas empresas, a diferencia de las grandes empresas y corporaciones, las cuales invierten en el área de RRHH para dotarla de programas inteligentes que ayuden en cada proceso a identificar las mejores competencias de cada candidato. En consecuencia, a nivel internacional, especialmente en Norteamérica y Europa, las empresas dotan a sus departamentos de RRHH de todas las herramientas tecnológicas necesarias para ayudarlos a tomar las mejores decisiones al momento de reclutar y seleccionar personal, pues consideran este proceso como la captación de nuevos talentos y la inyección de capital humano de calidad a la empresa. (Cegarra, 2012)

Ahora bien, en Teleperformance la rotación de personal suele ser alta en algunos departamentos, especialmente en servicio al cliente, y esto podría ocasionarse debido a la

falta de un análisis riguroso al momento de contratar nuevo personal. El Departamento de Recursos Humanos constantemente contrata operarios, pues son los empleados que más rotan en la empresa, por lo que se considera que un aspecto determinante de este suceso puede darse al momento de reclutar y seleccionar a estos candidatos. A causa de lo expresado anteriormente, se considera importante que la empresa modernice su sistema a través de la inclusión de la tecnología de manera integral en el área de Recursos Humanos.

Actualmente, las empresas se pueden ver afectadas por los cambios en el entorno, debido a la falta de personal no calificado y de recursos para seleccionar empleados de calidad. Por lo tanto, es necesario que Teleperformance identifique las necesidades tecnológicas dentro del área de Recursos Humanos, para que las mismas sean mejoras de tal forma que se minimice la contratación constante de empleados. (Marín, 2018)

Mediante el análisis de la incidencia de la tecnología en el proceso de reclutamiento y selección de personal de Teleperformance, la empresa podrá diseñar estrategias para reclutar y seleccionar personal de una manera más efectiva, podrá conocer sus fortalezas y debilidades e identificará la importancia de brindar más espacio a la tecnología para el área de Recursos Humanos.

## **1.2-Formulación del Problema**

- ¿Cuál es la incidencia de la tecnología en el proceso de reclutamiento y selección del personal de servicio al cliente en la Empresa Teleperformance, Distrito Nacional, República Dominicana, durante el período enero-mayo 2020?

## **1.3-Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1-Objetivo General**

- Conocer la incidencia de la tecnología en el proceso de reclutamiento y selección del personal de servicio al cliente en la Empresa Teleperformance, Distrito Nacional, República Dominicana, durante el período Enero-Mayo 2020.

### **1.3.2-Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico del proceso actual de Reclutamiento y Selección de la empresa Teleperformance.
- Identificar las herramientas tecnológicas utilizadas actualmente en Teleperformance para los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.
- Comprobar la influencia del uso de las TIC en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Validar la satisfacción de los candidatos ante la aplicación en los procesos de reclutamiento y selección utilizando herramientas tecnológicas.

## **1.4-Delimitación del Estudio**

La investigación será realizada en el Distrito Nacional, estratégicamente en el centro de la ciudad de Santo Domingo. Se considera necesario realizar la investigación dentro de las instalaciones de la empresa debido a que los empleados son las personas que más información aportarán y se trabajará directamente en el Departamento de Recursos Humanos.

Por otra parte, se tomará un tiempo de cinco meses para desarrollar todo el proceso de la investigación y diseñar el proyecto final con fines de presentación. Por lo tanto, el período seleccionado será enero-mayo 2020.

## **1.5-Justificación del Estudio**

La justificación del estudio estará compuesta de tres aspectos importantes, los cuales son la justificación de lo inédito, la justificación de lo pertinente y lo relevante y la justificación de lo factible. Cada una de éstas, brindará las razones por las cuales es necesario llevar a cabo el presente estudio.

### **1.5.1-Justificación de lo Inédito**

Evaluar la incidencia de la tecnología en el proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas, es un estudio que hasta el momento no ha sido realizado en nuestro país. De acuerdo a visitas digitales en bibliotecas locales, se pudo identificar que no existen temas similares a este hasta el momento. Sin embargo, si se analizaron investigaciones que determinan la importancia de la tecnología dentro del área de recursos humanos para optimizar la capacitación del personal, lo cual tuvo resultados muy efectivos

y, demuestra que, al agregar tecnología a los procesos, se alcanza una maximización de los recursos y del desempeño de los empleados.

A nivel internacional, si existen numerosos estudios del impacto de la tecnología en el reclutamiento y en la selección de personal, dentro de los cuales se visualizan aportes de la tecnología como un excelente soporte para el área de Recursos Humanos para agilizar el proceso de reclutamiento de empleados a través de diferentes aplicaciones en línea y la selección de personal a través de programas que miden valores de los estudios realizados a cada uno de los candidatos.

### **1.5.2-Justificación de lo Pertinente y lo Relevante**

Para Teleperformance será de beneficio el presente estudio sobre la incidencia de la tecnología en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que aportaría a la optimización del tiempo de los empleados del área de Recursos Humanos, haciendo más fácil y rápida la búsqueda de candidatos para diferentes puestos.

Además, puede ser necesaria la disminución de los recursos utilizados actualmente para la selección de personal, de manera que un sistema operativo ayude a la empresa a ser más efectiva. Por lo tanto, a través de la identificación de las necesidades del área de Recursos Humanos para el reclutamiento y selección de personal se podrán plantear estrategias de mejora que permitirán que los empleados sean más eficientes y eficaces en sus funciones, dotando a la empresa del uso de herramientas 2.0 en materia de tecnología.

### **1.5.3-Justificación de lo Factible**

El estudio sobre la incidencia de la tecnología en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Teleperformance, puede llevarse a cabo sin complicaciones gracias a que la empresa accedió a facilitar toda la información necesaria para el mismo. Además, no implica un alto costo la implementación de la investigación, y las sustentantes se encuentran en total disposición de realizar las diligencias pertinentes para obtener la información necesaria durante todo el proceso.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

Es importante presentar información básica de la empresa para que se conozca la razón de ser de Teleperformance y su enfoque en el país. Además, se considera necesario presentar un marco teórico detallando definiciones de aspectos relevantes para el desarrollo del proyecto, con datos recopilados de autores expertos en el tema.

### **2.1-Marco Contextual**

#### **2.1.1-Reseña Histórica Teleperformance**

Teleperformance es el líder mundial en administración de experiencia de cliente omnicanal subcontratada. Se conoce que Teleperformance “es una empresa que conecta a las marcas más grandes y respetadas del planeta con sus clientes, al proporcionar atención al cliente, soporte técnico, adquisición de clientes, soluciones digitales, análisis, back-office y otros servicios especializados para garantizar interacciones consistentemente positivas con los clientes.” (Teleperformance, 2018).

Teleperformance inició en el año 1978 en Paris, Francia, creada por su fundador, Daniel Julien. Gracias a su innovación en el mercado, se convirtió en el líder en el mercado francés en el año 1986, año en el cual se establecieron sus primeras filiales internacionales en Bélgica e Italia, para luego lanzar filiales en otros mercados europeos: España, Alemania, Suecia y el Reino Unido. Además, se considera que “la expansión de Teleperformance hacia el continente americano se dio paso con el inicio de operaciones en los Estados Unidos, en el año 1993. Años después y luego de negociaciones, Teleperformance se une con SR. Communication y nace SR. Teleperformance. Luego de

esto, la empresa sigue expandiendo por la región y se apertura centros en Argentina, Brasil, México, Canadá, y El Salvador, este último inaugurado en el año 2003. La compañía continua su expansión con la adquisición de Teleperformance Rusia en 2006, y a continuación, SR. Teleperformance pasa a ser Teleperformance.” (Teleperformance, 2018).

Se identifica que “en el año 2010, Teleperformance inicia sus operaciones en Costa Rica, y tres años más tarde, y coincidiendo con la toma de la posición de CEO de Paulo Cesar Salles, Teleperformance abre su primer edificio en República Dominicana. En 2014, la región toma un nuevo rumbo y se nombra a Juan Ignacio Sada como el CEO de la región Nearshore.” (Teleperformance, 2018).

Por otra parte, se conoce que “Teleperformance República Dominicana inició operaciones en Enero 2013, ubicado estratégicamente en el centro de la ciudad de Santo Domingo, donde en la actualidad se brinda soporte a clientes en las verticales de Servicio al Cliente, Reservaciones de Servicio de Transporte, Telefonía y Asegurancia Médica. A la fecha el centro cuenta con más de 1,000 empleados en miras de continuar expandiéndose.” (Teleperformance, 2018).

Además, se dice que “las operaciones en el país, y la región, fluyen de manera correcta durante estos años, notoriamente dado a los premios recibidos, como la certificación de Great Place to Work 2016 (tanto en su ranking global como Latinoamericano), premio de Frost & Sullivan, y la puntuación más alta de toda la región en las encuestas de Satisfacción de empleados.” (Teleperformance, 2018).

A la fecha, se considera que “Teleperformance Dominicana cuenta con 4 certificaciones de Great Place to Work, un puesto en el ranking de la Revista Mercado de las 80 Mejores Empresas para Trabajar. Teleperformance continúa posicionándose en el mercado como líder en la industria, tanto regional como globalmente.” (Teleperformance, 2018).

### **2.1.2-Misión**

Con relación a la misión de la empresa, Teleperformance (2018) expresa: “Somos uno de los empleadores del sector privado más grandes del mundo y un claro líder mundial en la industria, nuestra estrategia es atraer y retener a las mejores personas, así como proporcionar el mejor ambiente de trabajo para inspirar a nuestros equipos alrededor del mundo.” (p.12).

Además, Teleperformance (2018) considera: “que los empleados satisfechos están más motivados a la hora de crear una mejor experiencia dirigida a una mejor satisfacción del cliente, retención y crecimiento.” (p.12)

### **2.1.3-Visión**

Con respecto a la visión, Teleperformance (2018) expresa: “Ser líderes mundiales en gestión omnicanal de la experiencia del cliente. Buscamos conectar a las más grandes y respetadas marcas del planeta con sus clientes, proporcionándoles servicios al consumidor, soporte técnico, captación de clientes, soluciones digitales, análisis, back-office y otros servicios especializados para asegurar interacciones positivas con el cliente. Cuando sus

clientes contactan con los mismos o viceversa, nosotros estamos allí para darles soporte y asegurarles que tengan una experiencia única con su marca en todos los canales.” (p.12)

#### 2.1.4-Valores

Los valores de Teleperformance a nivel mundial se basan en: (Teleperformance, 2018).



Figura 1. Fuente: Teleperformance.

- Ser sinceros, genuinos y respetar los valores, ya que constituyen los pilares sobre los que se sujetan todas nuestras relaciones.



Figura 2. Fuente: Teleperformance.

- Cultivamos lo que cada uno tiene para ofrecer con respeto, por lo tanto generamos respeto.



Figura 3. Fuente: Teleperformance.

- A través de nuestra calidad y habilidad, transformamos interacciones en experiencias memorables.



Figura 4. Fuente: Teleperformance.

- El cambio es el viento constante que renueva nuestras velas: no solo lo aceptamos, sino que los proponemos.



Figura 5. Fuente: Teleperformance.

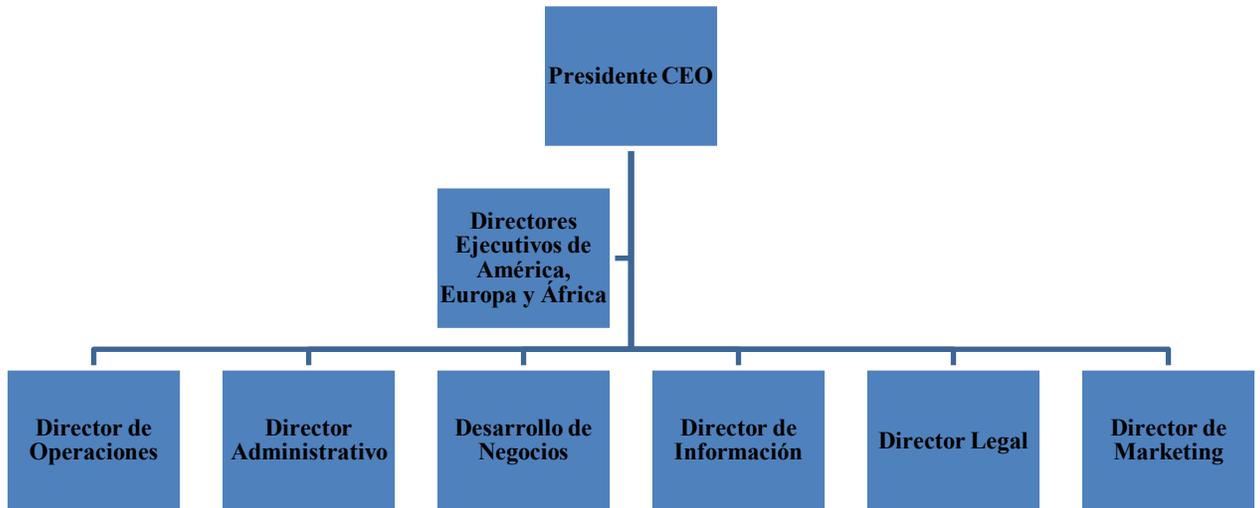
- El compromiso mueve nuestras acciones y dirige nuestro comportamiento. Estimula nuestra pasión por un trabajo bien hecho.

### **2.1.5-Servicios Brindados**

Los servicios de Teleperformance se basan en brindar soporte a clientes en las verticales de: (Teleperformance, 2018)

- Servicio al Cliente.
- Reservaciones de Servicio de Transporte.
- Telefonía.
- Aseguranza Médica.

### 2.1.6-Estructura Funcional



Fuente: Teleperformance (2018).

## **2.2-Marco de Antecedentes**

El reclutamiento y selección de personal en una empresa es de gran importancia porque determina la calidad de capital humano que posee la misma, por lo tanto, es necesario llevarlo a cabo con un sistema que ayude a optimizar las decisiones. (Evache, 2016)

Ahora bien, es importante presentar antecedentes académicos sobre reclutamiento y selección de personal para analizar como profesionales dan su perspectiva sobre temas similares en diferentes ámbitos. son importantes para explicar los orígenes del mismo.

Un primer antecedente ha sido realizado por Duarte, Laura (2016) acerca del proceso de reclutamiento y selección de una empresa de Seguros, Caso: ARS Humano explicando que el formato utilizado por la empresa para la contratación de personal, presenta los factores positivos y negativos que la empresa ha logrado a través de sus procesos. La investigación se llevó a cabo tomando como población a todos los colaboradores de la empresa y delimitando una muestra representativa de 324 personas, las cuales fueron encuestadas mediante un cuestionario estructurado en un estudio exploratorio.

Los resultados obtenidos por Duarte (2016) arrojaron que el proceso de reclutamiento y selección de ARS Humanos es muy efectivo debido a que le permite obtener excelente capital humano gracias a las estrategias utilizadas hasta el momento. Por lo tanto, esto beneficia el presente estudio demostrando que un buen proceso de reclutamiento y selección de personal garantiza un capital humano enfocado en óptimos resultados para la empresa.

En cambio, Abreu, Mercedes (2018), planteó en su trabajo de grado la importancia de automatizar los procesos de reclutamiento y selección en una empresa turística debido a que existía la problemática de una constante rotación de personal en el área de tour operadores gracias a fallas en el proceso de reclutamiento y selección. Por lo tanto, se realizó una investigación exploratoria basada en entrevistas a todo el personal de Recursos Humanos, el cual estaba compuesto de 5 personas.

Abreu (2018) determinó que era necesario diseñar un programa que ayudará al personal a evaluar todas las variables para el cargo de tour operador, de manera que se hizo necesaria la implementación de un sistema diseñado por un programador, a través del cual se evaluaban diferentes aspectos de cada candidato para ayudar a los empleados de RRHH a discernir y tomar una mejor condición sobre quienes deberían ser contratados, de manera que se redujera considerablemente la rotación de personal.

A razón de esto, el estudio explicado en el párrafo anterior beneficia el presente proyecto, pues demuestra la importancia de incorporar la tecnología y automatizar los procesos en el área de Recursos Humanos de una empresa, para que la misma sea más efectiva.

En otro tenor, Amezquita, Sol (2014) realizó una evaluación del clima laboral de una empresa distribuidora de productos lácteos con la finalidad de demostrar la incidencia de la calidad de los empleados en la cultura organizacional de la empresa. Se realizó una encuesta a la población total de la empresa compuesta por 183 empleados para conocer su opinión sobre el clima laboral y la actitud de sus colaboradores, a través de un cuestionario

diseñado con preguntas abiertas y cerradas, lo cual demuestra un estudio descriptivo de la situación.

El autor citado en el párrafo anterior realizó este estudio demostrando que es necesario aplicar estrategias para incentivar a los colaboradores en algunas áreas de la empresa y la importancia de realizar una correcta inducción de personal al momento de contratarlo para que conozca sobre la conducta empresarial, además especifica en sus conclusiones la necesidad de que al reclutar y seleccionar personal, es necesario que posean valores similares a los de los colaboradores actuales de la empresa, para lograr una compenetración más fácil y rápida. Por lo tanto, esto beneficia al estudio demostrando que para que exista un clima laboral armonioso, es necesario evaluar el comportamiento y la conducta de los candidatos a un puesto, para ver como enriquecerán la empresa y a los demás colaboradores, pues cada colaborador nuevo debe brindar más valor a la empresa.

Otro antecedente de Hilario, Gabriel (2015) destaca las mejoras del área de Recursos Humanos a través de la tecnología estudiando cómo influyen diferentes factores tecnológicos en el desempeño diario de los colaboradores de este departamento. Se llevó a cabo un estudio experimental con el departamento de Recursos Humanos de la empresa Helados Bon, a través del cual se implementó un sistema para mejorar agilizar las labores de capacitación de los empleados y realizar evaluaciones de desempeño. El estudio se realizó a un total de 12 empleados del área de RRHH, los cuales representan la población total de esta área y diariamente se evaluó el manejo de los mismos con el nuevo programa para presentar un informe detallado de las ventajas y desventajas del mismo a la empresa.

Los resultados obtenidos por Hilario (2015) destacan un mejor uso del tiempo por parte de los empleados gracias a las funciones del sistema informático utilizado, así como mayor eficiencia en la presentación de los resultados de la evaluación de desempeño de los empleados y facilidad para la realización de gráficas y presentaciones de los resultados. Por lo tanto, beneficia el presente estudio destacando la importancia de utilizar tecnología en el área de Recursos Humanos para la obtención más precisa y rápida de resultados.

## **2.3-Marco Conceptual**

### **2.3.1-Departamento**

De acuerdo a Alles (2015) “un departamento es un área dentro de una empresa con fines de lograr objetivos para el desarrollo de la misma”. (p.59)

Además, Santín (2017) también lo describe como “un área de una empresa dedicada a una determinada función. Se puede combinar de diferentes servicios y siempre cuenta con un encargado con puestos de dirección al mando del mismo.” (p.34)

Por lo tanto, un departamento es un área de una empresa, encargada de funciones específicas para cada uno de sus colaboradores, lo cual ayuda a que dicha empresa marche de manera correcta.

### **2.3.2-Entrevista**

Para Ivancevich (2008), la entrevista es “una conversación destinada a obtener información en una investigación.” (p.24) Además, Halperín (2012) considera que la entrevista “es un diálogo entablado entre dos o más personas. Es una técnica utilizada para diferentes fines. La entrevista no es casual, sino que está conformada por un diálogo en base a intereses previos entre el entrevistador y el entrevistado.” (p.67)

Por lo cual, la entrevista es aquella conversación entre dos personas, la cual se realiza en base a preguntas e interrogantes para obtener respuestas que serán evaluadas posteriormente. La misma permite conocer mejor a los candidatos que se contratarán.

### **2.3.3-Equipo de Trabajo**

De acuerdo a Porto (2013), el equipo de trabajo es “el grupo de personas que se organiza para alcanzar un objetivo común recibe el nombre de equipo. Ahora bien, el trabajo, dicho en otras palabras, es el esfuerzo que realiza cada una de las personas de ese equipo y se enfocan en desarrollar sus actividades de manera productiva para obtener una remuneración.” (p.97)

Por su parte, para Alteco (2016) “es un conjunto de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta. Un equipo pretende alcanzar metas comunes. Se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego las aptitudes y competencias.” (p.106)

En base a lo antes mencionado, se puede decir que un equipo de trabajo es aquel compuesto de personas con objetivos comunes y liderados por un gerente que busca el logro de objetivos previamente trazados para el desarrollo positivo de una empresa.

#### **2.3.4-Recursos Humanos**

Para Lorenzo (2015), los Recursos Humanos son “un departamento dentro de las empresas en el que se tramita todo lo concerniente con las personas que laboran en ella. Incluyendo desde el proceso de reclutamiento, inducción, selección de personal, contratación, capacitación, entre otros” (p.17) Además, Lorenzo (2015) considera que “los Recursos Humanos son imprescindibles para cualquier empresa, pues son los que le permiten crecer y desarrollarse.” (p.19)

Por su parte, Guerra (2019) considera que “los Recursos Humanos de una empresa organizan y maximizan el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad.” (p.34) Además, Guerra (2019) entiende que “los recursos humanos fuera del contexto de una función o un departamento de una empresa es sinónimo de capital humano.” (p.38)

En base a lo antes mencionado, los Recursos Humanos representan el capital humano de las empresas, así como el departamento encargado de manejar todo lo relacionado con los empleados, desde el reclutamiento hasta la capacitación de los mismos. Es uno de los departamentos más importantes de las empresas, debido a que filtra el personal, para asegurar calidad en cada puesto.

### **2.3.5-Sinergia**

Para Sellés (2015) “la sinergia, generalmente, muestra un fenómeno por el cual se vinculan varios factores, presentando así un efecto, conjuntamente del que hubiera podido esperarse maniobrando de manera independiente, dado por la concausalidad, a los efectos en cada uno.” (p.147) Por lo tanto, Sellés (2015) considera que “en estos escenarios, se desarrolla un efecto extra debido al efecto en conjunto, que ninguno de los sistemas hubiera podido generar en caso de operar separadamente.” (p.148)

En otro tenor, para Landeta (2015), la sinergia significa cooperación y trabajo en conjunto. Por lo cual, “la sinergia es un compromiso para ejecutar una tarea muy compleja, y lograr alcanzar el éxito al final.” (p.243) Además, entiende que “la sinergia es el segundo en el que el todo es mucho más que la suma de las partes, por ende, existe un beneficio mayor o una mayor certeza que si se actúa de manera individual.” (p.244)

En fin, la sinergia es cuando un equipo une energías para trabajar en una labora determinada y, se unen de tal forma que todo tiene un mejor sentido y trabajan como uno solo para el logro de los objetivos.

### **2.4-Marco de Referencias**

Toda empresa necesita establecer un Departamento de Recursos Humanos que le garantice conseguir trabajadores con un alto nivel de profesionalización para desempeñar las distintas tareas necesarias para lograr los objetivos establecidos por ella.

Esta necesidad de obtener los Recursos Humanos adecuados obliga a la empresa a establecer una política de Reclutamiento que le permita atraer a la organización a las

personas con mejores calificaciones para ocupar las vacantes que existen en ese momento en la empresa.

Si existe un buen procedimiento para el Reclutamiento de los Recursos Humanos, entonces la empresa tendría la oportunidad de seleccionar los candidatos con mejor calificación profesional y personal para ocupar las vacantes que existan en ese momento en la organización.

#### **2.4.1-Reclutamiento de Personal**

El proceso de reclutamiento tiene como prioridad suministrar materia prima para la selección: los candidatos. Por lo tanto, para Peña (2010) “el objetivo específico de la selección es elegir y catalogar los solicitantes más apropiados para satisfacer las necesidades de la empresa.” (p.347)

Además, Peña (2010) considera que “reclutar no es más que llevar a cabo las acciones oportunas para localizar y contactar a los candidatos, para convencerles de que se sometan a las entrevistas y pruebas correspondientes, con el fin de determinar si son el tipo de colaborador que buscamos.” (p.348)

Chiavenato (2005) sostenía que “el reclutamiento es un grupo de técnicas y procedimientos que tiene como fin atraer solicitantes contenidamente competentes y capacitados para ocupar cargos en la organización.” (p.236)

Además, para Chiavenato (2005) “el reclutamiento es una actividad cuyo objeto inmediato es atraer candidatos, para de ellos elegir a los futuros integrantes de la

organización. Este requiere de una cuidadosa planeación que responde a las siguientes preguntas:” (p.237)

1. ¿Qué necesita la organización en términos de personas?
2. ¿Qué ofrece el mercado de recursos humanos?
3. ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

De acuerdo a Chiaventato (2009), a estas tres preguntas corresponden las siguientes etapas del proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades.
2. Investigación interna del mercado.
3. Definición de las técnicas del reclutamiento.

Por su parte, Davis (2011) considera que “el proceso de reclutamiento empieza a través de la exploración de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este proceso permite obtener un grupo de solicitantes de trabajo del cual se elegirá luego a los nuevos empleados.” (p.177)

De igual manera, el proceso de reclutamiento al igual que la selección podríamos decir que es la matriz y clave de todo desarrollo empresarial, siendo el personal el 80 por ciento del éxito asegurado de una empresa, por esta razón debemos de tener un alto nivel de calidad en la realización de tan importante proceso.

### **2.4.2-Fines del Reclutamiento**

De acuerdo a Dessler (2010) “el fin fundamental del proceso de reclutamiento es la obtención de un número suficiente de candidatos potencialmente calificados para cubrir un puesto.” (p.218) Por lo tanto, se pueden establecer los siguientes:

- Determinar las necesidades presentes y futuras de reclutamiento partiendo de los datos obtenidos por la planificación de RR.HH. y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar un número suficiente de personal cualificado a un mínimo coste para atender a las necesidades de la organización
- Aumentar el éxito del proceso de selección
- Reducir el índice de rotación de la organización.
- Mejorar la eficiencia de la empresa a corto y largo plazo.
- Evaluar la eficacia tanto de los procesos como de las herramientas y técnicas utilizadas durante el proceso de reclutamiento.

Dentro de los fines del reclutamiento más mencionados como importantes en las pequeñas y medianas empresas son reunir un número suficiente de personal calificado a bajo costo y aumentar el éxito de la selección, para las grandes empresas es importante la planificación, detectar las necesidades a priori y a posteriori de recursos humanos y mejorar la eficiencia de la empresa.

### **2.4.3-Investigación Interna de las Necesidades**

Para Dessler (2010) “la investigación interna de las necesidades es de gran importancia debido a que ayuda a que la empresa pueda seguir funcionando de manera correcta captando nuevos talentos”. (p.219)

Además, Dessler (2010) considera que “antes de iniciar la fase del reclutamiento se debe conocer primero la posición que se necesita cubrir, se debe tener a mano la descripción de la posición y el perfil ideal del candidato para desempeñarlo.” (p.219)

De acuerdo a lo expuesto por el citado autor en el párrafo anterior, se enfatiza que una descripción de puesto es aquel documento que especifica todas las funciones que deberá desempeñar un empleado en un determinado puesto. Así como también, presenta una relación entre las responsabilidades del empleado y la empresa.

Asimismo, se presenta un conglomerado de los conocimientos, actitudes, aptitudes, habilidades y experiencia que debe tener cada candidato para un puesto. Por lo tanto, a esto se le conoce como perfil requerido para las competencias de los puestos.

### **2.4.4-Políticas de Reclutamiento**

De acuerdo a Dessler (2010), “las políticas de reclutamiento junto a las de selección se establecen con la finalidad de reclutar y seleccionar el recurso humano, en forma justa, formal, transparente para incorporar colaboradores que cumplan los requisitos y características que se adecuen al puesto.” (p.220)

#### **2.4.5-Políticas de Requerimiento de Personal**

Dessler (2010) explica que las principales políticas de reclutamiento de personal son: (p.220)

1. “Se deberá seleccionar al personal que se apegue en mayor medida al perfil del puesto requerido.”
2. “Todo colaborador debe pasar el proceso de selección que la empresa.”
3. “Todos los empleados deben cumplir los requisitos mínimos establecidos en el perfil del puesto para ser contratados en la Empresa.”
4. “No se permiten lazos consanguíneos hasta de 4º grado o de afinidad hasta el 3er grado.”

#### **2.4.6-Políticas de Reclutamiento de Personal**

Dessler (2010) visualiza las políticas de reclutamiento de personal como un elemento de primera importancia en las empresas, y las más importantes son: (p.221)

1. “Las vacantes serán ocupadas preferiblemente con personal de la empresa, promoviendo su línea de carrera, siempre que los empleados cumplan con los requisitos y exigencias de los puestos.”
2. “Con el fin de velar por el acceso a las nuevas oportunidades para nuestros funcionarios, a la vez que se procura también velar por la transparencia pública del llamado a concurso.”

## **2.4.7-Tipos de Reclutamiento**

Se presentarán los diferentes tipos de reclutamiento de personal, en que se enfocan cada uno de estos y así como las ventajas y desventajas de los mismos.

### **2.4.7.1-Reclutamiento Interno**

De acuerdo a Chiavenato (2009), “el reclutamiento interno tiene lugar cuando se seleccionan empleados actuales de la empresa para ser ascendidos o promovidos de posición.” (p.376)

El reclutamiento interno se enfoca en:

- “Transferencias
- Ascensos
- Transferencias con ascensos.
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de carreras para el personal.”

Ahora bien, Chiavenato (2009) expresa que “para que el departamento de RRHH realice el reclutamiento interno de manera efectiva, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:” (p.376)

- “Colocación de avisos de vacantes de empleo en los murales, tableros y boletines de la empresa.”
- “Revisión de los registros de personal o bancos de habilidades de los empleados, ya que allí se podrían descubrir a colaboradores que se han

desempeñado en la empresa y que son aptos para trabajar en la posición vacante.”

- “Revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño, ya que de esta forma se puede observar si un determinado trabajador por su rendimiento podría ocupar la vacante.”
- “Revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados.” “El departamento de recursos humanos debe revisar las capacitaciones que un trabajador ha recibido y que puede contribuir a cubrir la posición.”

Las ventajas del reclutamiento interno son:

- “Es una gran fuente de motivación.” “El empleado se siente que la empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella.”
- “Es más conveniente para la empresa.” “La compañía ya conoce al trabajador y su rendimiento reduciendo así las sorpresas.”
- “Es más económico.” “La empresa se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.”
- “Es más rápido.” “Sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, porque están ya familiarizados con la organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.”

- “Desarrolla una sana competencia.” “Teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes demuestren las condiciones necesarias.”

Ahora bien, con relación a las desventajas del reclutamiento interno Chiavenato (2009) señala: (p.376)

- “Limita a la empresa en cuanto al talento disponible.” “Al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos.”
- “Pérdida de autoridad.” “Esta situación ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.”
- “Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad.” “Si una empresa procede de esta forma, sus colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso.”
- “El principio de Peter puede aparecer.” “Es necesario realizar una evaluación cuidadosa antes de promover a personas internamente (sobre todo a posiciones de mando), ya que podría ocurrir el principio de Peter.”
- “Imposibilidad de regreso al puesto anterior.” “Si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente, deberá ser removida de su posición o cancelada.”

- “La depresión y rotación.” “La depresión puede aparecer entre el personal de la empresa que fue considerado para una posición vacante y es elegido un candidato externo.”

#### **2.4.7.2-Reclutamiento Externo**

Para Lizardo (2015) “el reclutamiento externo proviene de candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante la técnica de reclutamiento.” (p.264)

Por lo tanto, entre las fuentes de reclutamiento externo de acuerdo a Lizardo (2015) están las siguientes: (p.264)

- Candidatos espontáneos. Son aquellos que se presentan en una empresa para dejar su hoja de vida o envían por apartado postal o correo electrónico su "curriculum vitae".
- Recomendaciones de los empleados de la empresa. En ocasiones, los empleados de una empresa pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarlas, además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.
- Anuncios de prensa (periódicos). Los anuncios en los periódicos sirven para buscar candidatos cuando son posiciones que por su especialidad son difíciles de llenar.

- Agencias de empleos tradicionales / agencias de empleo online. Son empresas que actúan como un puente entre las vacantes y los candidatos. Las agencias de empleo online pueden ser muy útiles ya que se pueden obtener grandes cantidades de currículo en poco tiempo y de forma electrónica lo que facilita su almacenamiento.
- Instituciones educativas. Las universidades, los institutos, las academias técnicas y centros educativos, son también una buena fuente de candidatos.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contacto con asociaciones de profesionales.
- Conferencias y ferias de empleos.
- Convenios con otras empresas: Que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Viajes a otras localidades.

Todos estos son medios por los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo.

Entre las ventajas de las fuentes de reclutamiento externo, Lizardo (2015) presenta:

- Enriquece la empresa con ideas nuevas y experiencias, es aquel personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar problemas organizacionales y, a la vez, la empresa se mantiene actualizada con respecto a otras del exterior.
- Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo, efectuadas por otras empresas o por los candidatos.

Ahora bien, entre las desventajas Lizardo (2015) presenta las siguientes:

- Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno, el tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento no es breve.
- Es más costoso, ya que en la mayoría de los casos involucra un pago (anuncio de periódico, agencias de colocación de empleo, captadores de talentos, etc.).
- Es menos seguro, ya que se desconoce totalmente los candidatos.
- Frustración del personal interno, que considera que se ha preferido alguien de afuera que no conoce la cultura de la empresa y que se ha pasado por encima de ellos.

#### **2.4.7.3-Reclutamiento Mixto**

De acuerdo a Díaz (2013) “en la práctica las empresas no hacen solo reclutamiento interno o reclutamiento externo. Ambos se complementan al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante.” (p. 34).

Además, Díaz (2013) comenta que “si se sustituye por otro empleado esto produce a su vez una vacante. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una vacante que debe ocuparse mediante reclutamiento interno a menos que se cancele.” (p.34)

Por las ventajas y las desventajas del reclutamiento interno y externo, Díaz (2013) considera que la mayoría de las empresas prefieren una solución ecléctica: el reclutamiento

mixto, el que implica fuentes internas como externas de recursos humanos. Por lo tanto, para este autor “este tipo de reclutamiento es una forma de mantener un equilibrio dentro de las organizaciones, aprovechando las ventajas de ambos reclutamiento interno y externo y disminuyendo las desventajas de los mismos.” (p.35)

#### **2.4.8-Selección de Personal**

De acuerdo a Lombardo (2016) la selección de Recursos Humanos es “la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar cargos existentes, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.” (p.67)

Lombardo (2016) también considera que “el criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser provisto.” (p.69) “Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo.” (p.70)

Lombardo (2016) considera que “se puede configurar la selección como un proceso de comparación y de decisión, puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.” (p.71)

Se puede decir que la selección del personal es como un filtro que permite que solo algunas personas ingresen a la organización, Lombardo (2016) considera que “solo aquellas que presenten características deseadas por la misma. Siendo así el proceso de elección del mejor candidato para el cargo.” (p.71)

#### **2.4.9-Políticas de Selección de Personal**

De acuerdo a Lombardo (2016) “toda organización o proceso debe contar con políticas o normativas para la implementación del mismo, basándose en criterios objetivos y parcializados a continuación están presente las políticas de selección del personal.” (p.72)

1. “La oficina de recursos humanos es responsable de la conducción del proceso de selección.”
2. “Se realizarán los procesos de selección evaluando las competencias profesionales bajo los valores de aceptación de la diversidad, igualdad de oportunidades y no discriminación; y con un escrupuloso respeto a las personas que participan en ellos.”
3. “El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones de aptitud, personalidad y salud.”

Con el cumplimiento a cabalidad de cada una de las políticas establecidas todo proceso tiene el éxito garantizado.

#### **2.4.10-Proceso de Selección de Personal**

Para Chiavenato, la selección de personal (2005) “es un proceso de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. Los candidatos que superan los obstáculos continúan hacia las etapas siguientes. Si no consiguen superar las dificultades de las siguientes etapas son rechazados y salen del proceso.” (p.564)

1. Secuencia del proceso de Selección

2. Solicitud de empleo
3. Entrevista inicial de selección
4. Pruebas y test de selección
5. Entrevista
6. Examen medico
7. Análisis y decisión final

Al final de estos pasos, el proceso de selección concluye con la contratación, las personas contratadas serán aquellas que lograron llegar hasta el final.

#### **2.4.11-Técnicas de Selección**

De acuerdo a Chiavenato (2005), “la selección de Recursos Humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o en un comportamiento determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información.” (p.566) Para recoger información acerca del cargo que se pretende suplir, puede hacerse a través de:

- **Análisis del cargo:** Chiavenato (2005) lo considera “inventario de los aspectos intrínsecos y extrínsecos del cargo. Cualquiera sea el método empleado, lo importante para la selección es con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante del cargo.”
- **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** para Chiavenato (2015) consiste en “anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un

mejor o peor desempeño en el trabajo. Busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos.”

- **Análisis de la solicitud del empleado:** Chiavenato (2015) considera que consiste en “la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.”
- **Análisis del cargo en el mercado:** para Chiavenato (2005) consiste en “examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa.”
- **Hipótesis de trabajo:** Chiavenato (2005) considera que “en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, sólo queda por emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante como simulación inicial.”

Por lo tanto, para Chiavenato (2005) las técnicas de selección contienen “información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del cargo, que contiene las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el puesto.” (p.567)

#### **2.4.12-Rotación de Personal**

De acuerdo a Castillo (2018) “la rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales.” (p.68)

Por su parte, Castillo (2018) considera que “los datos de rotación de personal son utilizados en la proyección de la demanda de fuerza laboral, además de constituirse en uno de los indicadores de la gestión de personal, aun en aquellas partes en donde las empresas mantienen una política de alta rotación como mecanismo de reducción de costos laborales.” (p.68)

El índice de rotación de acuerdo a Castillo (2018) “está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal de la organización, en un cierto período de tiempo.” (p.68)

#### **2.4.13-Tecnología de la Información y Comunicación (TICs)**

De acuerdo a Belloch (2012) “las tecnologías de Información y Comunicación (TICs) son el conjunto de herramientas relacionadas con la transmisión, procesamiento y almacenamiento digitalizado de la información. Un aliado del emprendimiento, tanto en nuevos conceptos como en lo tradicional.” (p.75)

Además, Belloch (2012) considera que “las áreas de la información y de la comunicación se han visto potenciadas gracias al desarrollo de la tecnología, creándose lo que se conoce bajo el nombre de TICS, las cuales han revolucionado los procedimientos de transmisión de la información.” (p.75)

Las TICS también han abierto un universo de posibilidades en el que de acuerdo a Belloch (2012) “la distancia ya no es una barrera para la comunicación y el desarrollo de actividades entre personas ubicadas en un espacio físico diferente.” (p.75)

Belloch (2012) considera que “las tecnologías de información y comunicación, mayormente conocidas como TICS, son aquellas cuya base se centra en los campos de la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones, para dar paso a la creación de nuevas formas de comunicación.” (p.76)

Además, de acuerdo a Belloch (2012) “se trata de un conjunto de herramientas o recursos de tipo tecnológico y comunicacional, que sirven para facilitar la emisión, acceso y tratamiento de la información mediante códigos variados que pueden corresponder a textos, imágenes, sonidos, entre otros.” (p.76)

En base a todo lo expuesto, Belloch (2012) considera que como es común en todo proceso de comunicaciones, existe la emisión de un mensaje, y en el caso de las TICS, “este mensaje corresponde a datos e instrucciones enviadas de un usuario a otro por medio de un canal digital o hardware y definido por un código o software, en un contexto determinado por convenios internacionales.” (p.76)

#### **2.4.14-Importancia del Uso de Tecnología de la Información**

De acuerdo a Bautista (2017), “las TICS involucran una nueva forma de procesamiento de información, en el que las tecnologías de la comunicación se combinan con las tecnologías de la información, las cuales se especializan en la digitalización de las tecnologías de registro de contenidos.” (p.268)

Por lo tanto, las TICS involucran además el desarrollo de las redes, por lo que permiten un mayor y más fácil acceso a la información. De tal manera, Bautista (2017) considera que “podemos oír a distancia o ver escenas que ocurren lejos del espacio físico

en el que nos encontramos, gracias al uso de la radio y la televisión, e incluso podemos trabajar y llevar a cabo actividades u operaciones de manera virtual y no presencial.” (p.268)

#### **2.4.15-Tipos de Tecnología de la Información y Comunicación**

Existe un gran número de tecnologías que pueden encajar en el concepto que se les ha atribuido a las TICS. Sin embargo, para Beck (2016) es posible realizar una clasificación de las mismas partiendo de dos puntos de vista diferentes, “donde el primero contempla un enfoque tecnológico, mientras que el segundo se centra en lo que corresponde al mercado económico de bienes y servicios de información y comunicaciones.”

Beck (2016) considera que la clasificación según un enfoque tecnológico de las tecnologías de información y comunicación es: (p.29)

- Equipos: “se trata de recursos de tipo electrónico a los que se les atribuye la adquisición, almacenamiento, tratamiento y exposición de información, así como también la transmisión o comunicación de la misma.”
- Servicios: “se refiere a prestaciones cuya base radica en el campo de la electrónica, y las cuales facilitan la adquisición, almacenamiento, tratamiento y exposición de información, al igual que la transmisión o comunicación de la misma.”

Esta clasificación para Beck (2016) “permite conocer las diferencias esenciales que existen entre un equipo electrónico y aquello que permite que el procesamiento y la transmisión de la información sean posibles.” (p.29)

Ahora bien, en la clasificación según el mercado económico de bienes y servicios de información y comunicaciones para Beck (2016) se encuentran los siguientes tipos de TICS: (p.30)

- Mercado de las telecomunicaciones: “aquí encontramos lo que corresponde a las telefonías móvil y fija.”
- Mercado audiovisual: “comprende la televisión y la radio.”
- Mercado de servicios informáticos: “engloba a las computadoras personales, así como también a las redes de comunicaciones de datos (internet) y a los servidores de mensajería (correo electrónico o e-mail).”

#### **2.4.16-Características de las Tecnologías de la Información y Comunicación**

De acuerdo a Cabero (2017) algunas características de las TICS son: (p.84)

- **Inmaterialidad:** “llevan a cabo el proceso de creación de información esencialmente inmaterial, que puede trasladarse con transparencia y de forma instantánea a lugares distantes.”
- **Interactividad:** “las TICS hacen posible el intercambio de información entre un usuario y un computador, y es precisamente esa interacción la que permite adecuar los recursos utilizados a los requerimientos y características de dicho usuario.”

- **Instantaneidad:** “esta característica se refiere **Interconexión:** “tiene que ver con la creación de nuevas posibilidades, partiendo del enlace entre dos tecnologías. Un ejemplo de interconexión es la telemática, que resulta de la unión entre la informática y las tecnologías de comunicación, y que ha dado lugar a nuevas herramientas como el famoso correo electrónico o e-mail.”
- a la capacidad de las TIC de transmitir información a larga distancia y de una manera sumamente veloz.”
- **Digitalización:** “la información es representada en un formato único universal, el cual permite que los sonidos, los textos, las imágenes, etc., sean transmitidos a través de los mismos medios.”
- **Amplio alcance que abarca los campos cultural, económico, educativo, entre otros:** “las TIC no sólo han generado un impacto considerable en un único ámbito o en un grupo específico de individuos, sino que han llegado a expandirse y a penetrar en áreas importantes como la economía, la educación, la medicina, entre otras, todo esto a nivel global.”
- **Mayor influencia sobre los procesos que sobre los productos:** “las TIC no sólo les brindan a los individuos la posibilidad de acceder a una gran cantidad de información para construir conocimiento a partir de ella, sino que además les permiten hacerlo mediante la asociación con otros usuarios conectados a la red. Los individuos tienen un mayor protagonismo en la creación de conocimiento de forma colectiva.”

- **Innovación:** “el desarrollo de las TICs se ha caracterizado por generar una necesidad de innovación, sobre todo en lo que respecta al campo de lo social, dando lugar a la creación de nuevos medios para potenciar las comunicaciones.”

Para Cabero (2017) “esto no siempre supone el rechazo social a tecnologías anteriores, sino que también puede llevar al resurgimiento de un determinado medio, a través de la creación de un medio de carácter similar, pero con mayores potencialidades.” (p.85)

#### **2.4.17-Ventajas de las Tecnología de la Información y Comunicación**

Dado que las TIC tienen un alcance sumamente amplio, llegando a impactar en sectores importantes de la sociedad actual, como lo son el campo económico, social, educativo, entre otros, para Restrepo (2015) existen ventajas específicas que su uso puede facilitar a cada una de estas áreas. Por tanto, es posible puntualizar algunas de las ventajas generales que pueden derivarse de la aplicación de estas tecnologías: (p.95)

- 1. Facilitan la comunicación a larga distancia.** “Cada vez son menos las barreras que frenan la interacción entre unos y otros, pues las tecnologías de la información y la comunicación han hecho posible el intercambio de mensajes a distancia y de forma instantánea.”
- 2. Brindan acceso a información abundante y variada.** “Gracias a las TIC se puede estar al tanto de lo que ocurre en cualquier parte del mundo, además de contar con información proveniente de diversas fuentes que giran en torno a un mismo tema. Esto representa una gran ventaja, principalmente para el campo educativo, ya que los estudiantes pueden contar con una mayor cantidad

de contenido útil para su formación, por lo que las TICS complementan la educación tradicional y llevan el aprendizaje a un nuevo nivel.”

3. **Permiten el desarrollo de actividades u operaciones a través de la red,** “como es el caso del popular “*e-commerce*” o comercio electrónico, el cual ha facilitado en gran medida la vida de sus usuarios y cada día sigue sumando más y más de ellos. De esta manera, han disminuido formidablemente la necesidad de moverse y salir del espacio físico en el que se encuentren las personas para obtener un producto.”
4. **Dan lugar a la creación de nuevos empleos en el área de telecomunicaciones (teletrabajo).** “Han hecho posible el surgimiento de nuevas profesiones como, por ejemplo: ingeniero de *software*, diseñador multimedia y diseñador *web*, ingeniero de red, técnico de redes, profesor de informática, teletrabajador, etc.”
5. **Favorecen el impulso de los negocios y la actividad empresarial,** “a través de la combinación entre el internet y la mercadotecnia.”

#### **2.4.18-Impacto de las TICs en las Organizaciones**

Para Cornellia (2017) existe una relación bidireccional entre la organización y sus sistemas de información. “La organización está abierta a los impactos de los sistemas de información y estos deben estar alineados con los objetivos de la organización. Existen unos factores mediadores que influyen en la interacción entre las TIC y las organizaciones.” (p.47)

Cornellia (2017) considera que a pesar de la diversidad de organizaciones que pueden existir, todas comparten unas características comunes: “unos procedimientos operativos normalizados y una política organizacional. Dentro de las características naturales está la resistencia a los cambios organizacionales. También en la cultura organizacional, con sus principios implícitos y su fuerza unificadora, también resistente al cambio.” (p.47)

De acuerdo a Cornellia (2017) “los patrones de actividades que los empleados asumen también están siendo afectados, en áreas tales como:” (p.48)

- Procesos organizacionales.
- Habilidades y patrones de trabajo.
- Estructuras organizacionales.

Cornellia (2017) considera que “las TIC pueden usarse simplemente para automatizar procesos preexistentes, pero lo más probable es que las actividades sean por lo menos racionalizadas, para aprovechar las ventajas de las nuevas posibilidades que la tecnología crea, y en algunos casos los procesos requieren ser rediseñados sustancialmente.” (p.48) Por lo tanto, las señales sobre los procesos organizacionales son notorios y pueden ser muy profundos.

La expectativa para Cornellia (2017) “es que los cambios aporten beneficios considerables, pero a menudo esos beneficios solo se realizan a mediano plazo. Comúnmente el impacto a corto plazo en la organización y en su rentabilidad se ve como negativo, se hace la inversión, un gasto excepcional, y se rompe la rutina existente.” (p.48)

Ineludiblemente el impacto sobre los empleados es significativo. Muchos pueden no estar bien preparados y mentalmente preparados para el cambio a raíz de su formación y experiencia. Por lo tanto, Cornellia (2017) considera que “es común que los frentes de trabajo en los que se requiere un rediseño radical sean precisamente aquellos en los que los empleados se han ido asentando en operaciones ineficientes y por lo tanto el choque del cambio es mayor.” (p.48)

Al implantar nuevas tecnologías de informática y comunicaciones, los patrones de trabajo y las habilidades que ellos requieren, podrán ser muy diferentes de los que se tenían antes. Por lo cual, Cornellia (2017) considera que son importantes las capacidades relacionadas con los computadores y las comunicaciones. “Algunos procesos que se hacían por lotes, pueden orientarse a ser realizados inmediatamente, bajo pedido, para atender las necesidades de los clientes. También puede haber efectos sobre las jornadas laborales, como la posibilidad de extender el soporte a los clientes fuera del horario normal de oficina.” (p.49) También estas tecnologías ofrecen la posibilidad de desarrollar trabajos en la sede del cliente, o en la residencia del trabajador (teletrabajo), manteniendo en todo momento la necesaria comunicación e intercambio de información con la sede de la empresa.

También, Cornellia (2017) considera que “la estructura organizacional se ve impactada por las TIC. De manera creciente, el enfoque tiende a dar trascendencia a los procesos del negocio, y a considerar como menos importante la jerarquía de administradores y supervisores.” (p.49)

En base lo mencionado anteriormente sobre las TICs, las unidades organizacionales que se desempeñan como mini-imperios son a menudo ineficientes por su resistencia al cambio. Por lo tanto, Cornellia (2017) expresa que “cuando se implementan tecnologías informáticas y de comunicaciones, esas unidades tienden a ser remplazadas por grupos más sueltos, no asociados por líneas funcionales, como mercadeo o producción, sino a lo largo de la cadena de negocios que añade valor a la materia prima para producir productos finales.” (p.50)

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

Los datos metodológicos son los que permiten identificar la población con la cual se trabajará y la muestra seleccionada, así como todos los procesos que influyen en la recolección de los datos. Por lo tanto, el presente apartado informa sobre todos los aspectos metodológicos en los cuales se incurre en la investigación.

#### **3.1-Operacionalización de las Variables**

| <b>Objetivos</b>   | <b>Variables</b>                     | <b>Definición de Variables</b>   | <b>Indicadores</b> | <b>Fuentes</b>  | <b>Escala de Medición</b>                  |
|--|--------------------------------------|--|--------------------|-----------------|--|
| Realizar un diagnóstico del proceso actual de Reclutamiento y Selección de la empresa Teleperformance. | Proceso de reclutamiento y selección | Conocer los elementos del proceso de reclutamiento y selección dentro de la empresa. | Entrevista         | Gerente de RRHH | -Eficiente<br>-Con oportunidades de mejora |

|   |   |   |                            |   |  |
|---|---|---|----------------------------|---|--|
| Identificar las herramientas tecnológicas utilizadas actualmente en Teleperformance para los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal. | Herramientas tecnológicas                           | Valorar los diferentes elementos tecnológicos utilizados por la empresa para reclutar y seleccionar personal.   | Cuestionario               | Empleados contratados en el período enero-mayo 2020                   | -Amigable.<br>-Difícil de manejar.<br>-Difícil de entender.<br>-Fácil manejo.                                |
| Comprobar la influencia del uso de las TIC en el proceso de reclutamiento y selección de personal y en la rotación del mismo.                   | TIC   | Identificar las tecnologías de información utilizadas por la empresa durante el proceso de reclutamiento y selección de personal para ver su influencia positiva o negativa en la rotación del mismo. | Entrevista<br>Cuestionario | Gerente de RRHH y Empleados contratados en el período enero-mayo 2020 | -Alta<br>-Media<br>-Baja   |
| Validar la satisfacción de los candidatos ante la aplicación en los procesos de reclutamiento y selección utilizando herramientas tecnológicas. | Satisfacción de los candidatos del área de servicio | Conocer el nivel de agrado o desagrado de los empleados con las herramientas tecnológicas utilizadas en el proceso de reclutamiento y selección en el que participaron.                               | Cuestionario               | Empleados contratados en el período enero-mayo 2020                   | -Muy satisfechos<br>-Satisfechos<br>-Ni satisfechos ni insatisfechos<br>-Insatisfechos<br>-Muy insatisfechos |

### 3.2-Diseño Metodológico

La investigación se trabajará en base a un diseño mixto, en el cual se utilizarán tanto técnicas cualitativas como cuantitativas. Las técnicas cualitativas se emplearán para identificar la incidencia de la tecnología en el proceso de reclutamiento y selección de personal de servicio al cliente en Teleperformance mientras que las cuantitativas brindarán información cuantificable a través de datos primarios obtenidos de los empleados que han pasado por el proceso de reclutamiento y selección en el período enero-mayo 2020, de

forma que se pueda conocer que tan funcional ha sido esto para ello, como utilizan la tecnología y que mejoras necesitan para que los procesos sean más efectivos en la empresa. De esta misma forma Johnson (2016) explica que “la investigación mixta es aquella que mezcla el enfoque cualitativo y cuantitativo para explorar todos los factores que intervienen en la investigación y brindar de un detalle de los resultados obtenidos de una manera más amplia y precisa.” (p.49)

La investigación será elaborada de tipo explicativa y descriptiva. Será explicativa porque se desea identificar la información para detallar situaciones y las posibles causas de la misma; de acuerdo a Lozano (2018) “la investigación explicativa se lleva a cabo con la misión de apoyar a los investigadores en el estudio del problema, de una manera más profunda, de modo que les permita analizar el fenómeno de manera eficiente” (p.74). Además, será descriptiva porque se desean detallar las situaciones actuales de la empresa con relación a la incidencia de la tecnología en el proceso de reclutamiento y selección de personal, pues, de acuerdo a Medina (2017) “la investigación descriptiva se enfoca en puntualizar características específicas de la población de estudio teniendo como objetivo describir la naturaleza del tema de investigación en base a datos primarios y secundarios” (p.94).

La modalidad o diseño de la investigación será no experimental. En base a esto, Sampieri (2018) aclara que “la investigación no experimental es aquella que se lleva a cabo sin la manipulación deliberada de variables, observando los fenómenos en su ambiente natural y sin construir situaciones” (p.103).

Ahora bien, la investigación será de carácter transversal debido a que será realizada en un único momento, específicamente durante el período Enero-Mayo 2020. En base a esto, Polanco (2018) expresa que “la investigación transversal es aquella que se lleva a cabo en un período determinado y que solo tiene validez por ese período o tiempo sobre una población o muestra” (p.48).

### 3.3-Población y Muestra

Se presentará la población y muestra a utilizar en la investigación para Teleperformance, de manera que, los resultados de la investigación sean lo más reales y objetivos posibles.

#### 3.3.1-Población

La población de estudio está compuesta por todos los empleados del área de servicio al cliente que ingresaron a Teleperformance durante el período enero-mayo 2020, es decir durante los primeros cinco meses del año en curso. En base a datos suministrados por el área de Recursos Humanos de la empresa, se obtiene la siguiente tabla de empleados contratados.

| <b>Cantidad de Empleados de Servicio al Cliente Contratados<br/>Año 2020</b> |                         |
|--|-------------------------|
| <b>Meses</b>   | <b>Empleados Nuevos</b> |
| Enero  | 132                     |
| Febrero  | 151                     |
| Marzo  | 94                      |
| Abril  | 88                      |
| Mayo   | 103                     |
| <b>Total</b>   | <b>568</b>              |

Fuente: Teleperformance (2020)

### 3.3.2-Muestra

La muestra a seleccionar será realizada a través de un muestreo aleatorio simple donde todos los empleados de servicio al cliente que conforman la población tienen las mismas posibilidades de ser seleccionados, de manera que, la investigación sea lo más equilibrada y real posible.

La fórmula a utilizar para determinar el tamaño de la muestra será la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times P \times Q}{d^2 \times (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

$$N = 568$$

$$Z = 95\% = 1.96$$

$$P = 0.05$$

$$Q = 0.95$$

$$d = 3\% = 0.03$$

$$n = \frac{568 \times (1.96)^2 \times 0.05 \times 0.95}{(0.03)^2 \times (568-1) + (1.96)^2 \times 0.05 \times 0.95}$$

$$n = \frac{568 \times 3.84 \times 0.047}{0.0009 \times 567 + 0.182}$$

$$n = \frac{102.51}{0.6923}$$

$$n = 148$$

$$0.5103 + 0.1825$$

La muestra estará compuesta por 148 empleados de servicio al cliente contratados en el período enero-mayo 2020.

### **3.4-Procedimiento para el Levantamiento de Datos en el Estudio**

Para el levantamiento de datos en el estudio se presentarán los instrumentos utilizados y las fuentes de información.

#### **3.4.1-Instrumentos Utilizados**

Los instrumentos a utilizar para llevar a cabo la investigación serán cuestionarios con preguntas cerradas para las personas que ingresaron a la empresa en el periodo enero-mayo 2020, de manera que se pueda brindar respuesta a los objetivos de la investigación con preguntas puntuales. De igual manera, será aplicada una guía de Entrevista con preguntas abiertas y específicas, para que sean respondidas por una persona responsable en el área de Recursos Humanos.

#### **3.4.2-Fuentes de Información Utilizadas**

Las fuentes de información que se utilizarán serán:

**Primarias.** Estarán compuestas de todos los datos facilitados por los empleados en las encuestas, es decir, toda la información obtenida de primera mano por la muestra seleccionada de empleados contratados en el período enero-mayo 2020. Además, una fuente primaria importante será la persona seleccionada para la entrevista en Recursos Humanos, la cual se espera será la gerente del área.

**Secundarias.** Estarán compuestas por toda la información recopilada de libros, páginas de internet, documentos institucionales y otros elementos teóricos consultados durante la investigación.

### **3.5-Interpretación de los Resultados**

Los resultados de la investigación se cuantificarán de manera clara y precisa para dar a conocer todos los datos. Por lo tanto, los mismos serán presentados en tablas y gráficos con sus respectivos análisis. Es importante destacar que todas las informaciones tabuladas serán procesadas a través de la herramienta de Excel para poder diseñar los cuadros y gráficos pertinentes en cada caso. Con relación a la entrevista, los datos serán presentados de manera resumida en base a la información brindada por la persona entrevistada.

Es importante aclarar que, las encuestas serán administradas por las sustentantes, las cuales seleccionarán los empleados a través de una lista suministrada por Gestión Humana, detallando los empleados pertenecientes al período enero-mayo 2020. Las encuestadas serán realizadas dentro de las mismas instalaciones de Teleperformance, verificando que cada empleado forme parte del target antes de iniciar las preguntas.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Los resultados de la investigación representan la base fundamental de la misma, debido a que permitirán dar respuesta a los objetivos plasmando todos los datos recopilados de primera mano por parte de los empleados de Teleperformance.

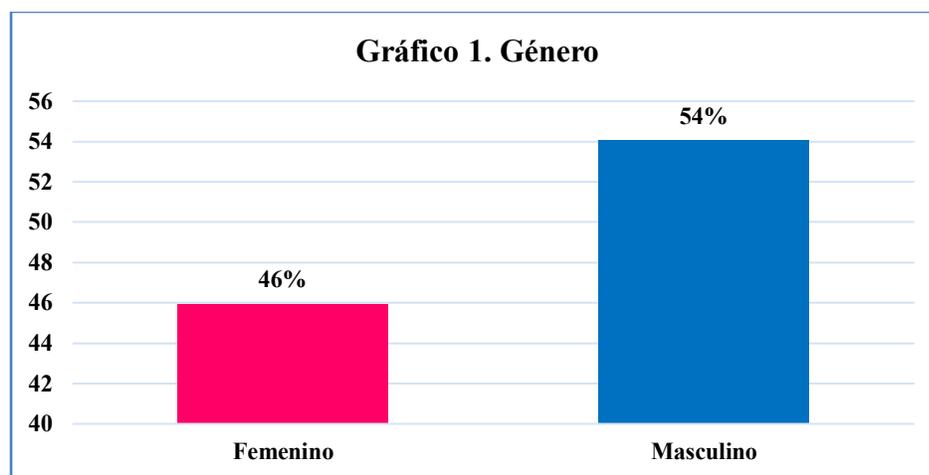
## 4.1-Hallazgos de las Encuestas

### Datos Demográficos

| <b>Tabla 1. Género</b>       |                               |                        |
|------------------------------|-------------------------------|------------------------|
| <b>Opciones de Respuesta</b> | <b>Cantidad de Respuestas</b> | <b>% de Respuestas</b> |
| Femenino                     | 68                            | 46%                    |
| Masculino                    | 80                            | 54%                    |
| <b>Total</b>                 | <b>148</b>                    | <b>100%</b>            |

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados del área de servicio al cliente en Teleperformance.

El 54% de los empleados encuestados son de género masculino mientras que el 46% restante es de género femenino.



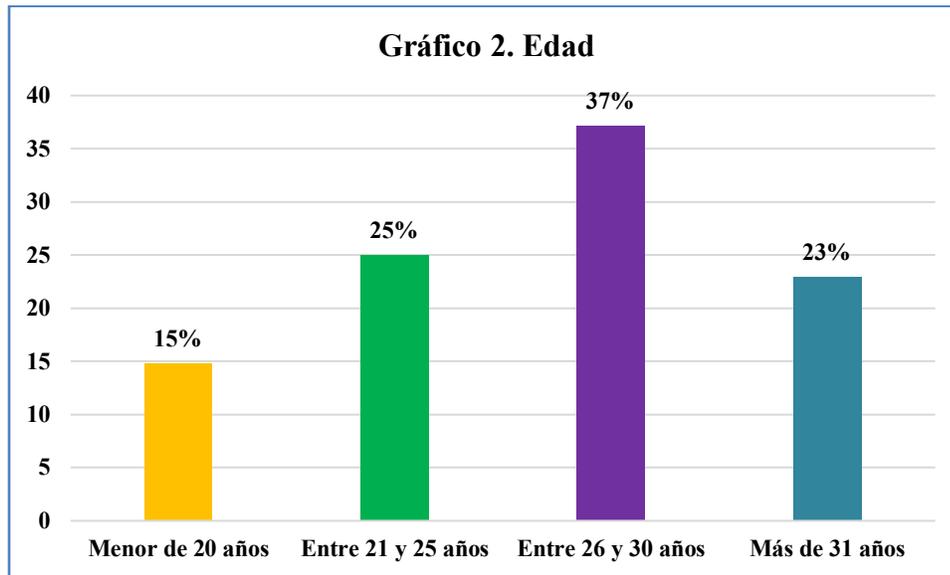
Fuente: Tabla No.1 (2020)

| <b>Tabla 2. Edad</b>         |                               |                        |
|------------------------------|-------------------------------|------------------------|
| <b>Opciones de Respuesta</b> | <b>Cantidad de Respuestas</b> | <b>% de Respuestas</b> |
| Menor de 20 años             | 22                            | 15%                    |
| Entre 21 y 25 años           | 37                            | 25%                    |
| Entre 26 y 30 años           | 55                            | 37%                    |
| Más de 31 años               | 34                            | 23%                    |
| <b>Total</b>                 | <b>148</b>                    | <b>100%</b>            |

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados del área de servicio al cliente

en Teleperformance.

La edad de los empleados encuestados es entre 26 y 30 años en un 37%, entre 21 y 25 años en un 25%, más de 31 años en un 23% y menos de 20 años en un 15%.



Fuente: Tabla No.2 (2020)

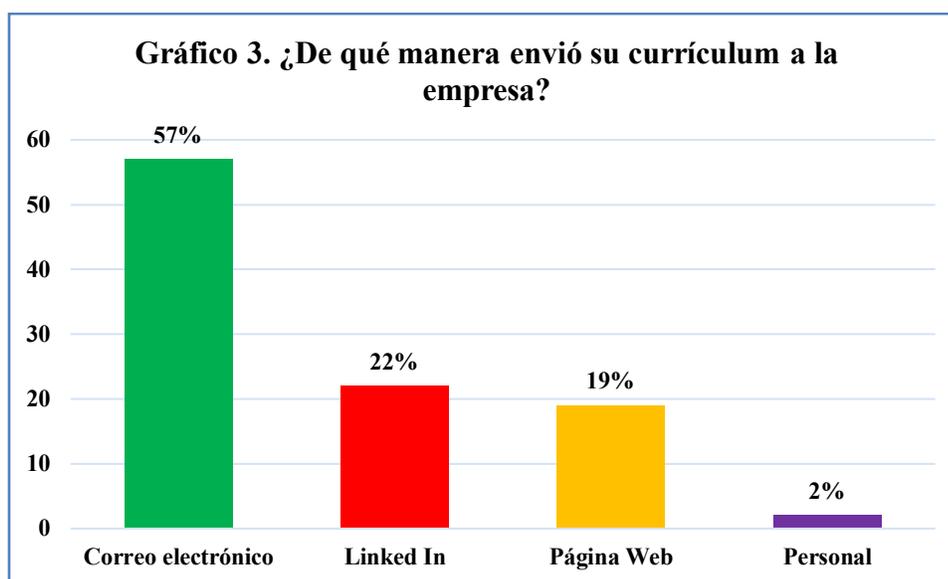
### Datos por Objetivos

| Tabla 3. ¿De qué manera envió su currículum a la empresa? |                        |                 |
|---|------------------------|-----------------|
| Opciones de Respuesta                                     | Cantidad de Respuestas | % de Respuestas |
| Correo electrónico  | 84                     | 57%             |
| Linked In   | 32                     | 22%             |

|              |            |             |
|--------------|------------|-------------|
| Página Web   | 29         | 19%         |
| Personal     | 3          | 2%          |
| <b>Total</b> | <b>148</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados del área de servicio al cliente en Teleperformance.

Los empleados encuestados enviaron su currículum a la empresa por correo electrónico en un 57%, por Linked In en un 22%, por la página web en un 19% y de manera personal en un 2%.



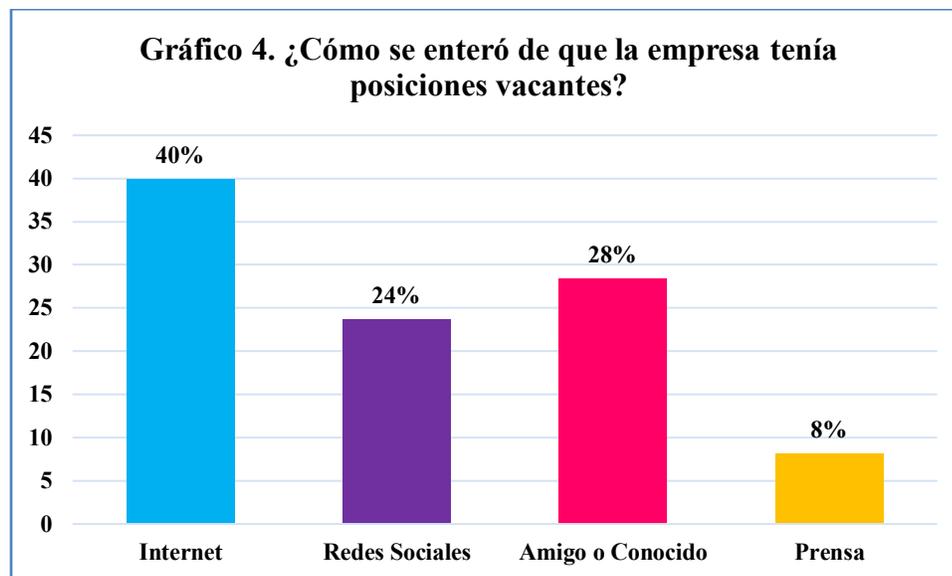
Fuente: Tabla No.3 (2020)

| Opciones de Respuesta | Cantidad de Respuestas | % de Respuestas |
|-----------------------|------------------------|-----------------|
| Internet              | 59                     | 40%             |
| Redes Sociales        | 35                     | 24%             |
| Amigo o Conocido      | 42                     | 28%             |
| Prensa (periódico)    | 12                     | 8%              |

|              |            |             |
|--------------|------------|-------------|
| <b>Total</b> | <b>148</b> | <b>100%</b> |
|--------------|------------|-------------|

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados del área de servicio al cliente en Teleperformance.

Los empleados encuestados se enteraron de que la empresa tenía posiciones vacantes por Internet en un 40%, por amigos o conocidos en un 23%, por redes sociales en un 24% y por prensa (periódico) en un 8%.



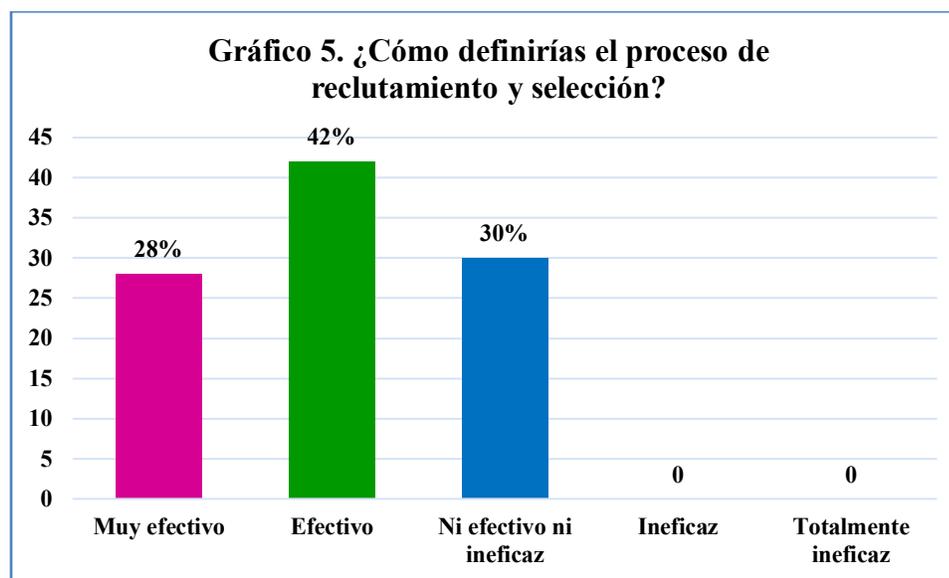
Fuente: Tabla No.4 (2020)

| <b>Tabla 5. ¿Cómo definirías el proceso de reclutamiento y selección?</b> |                               |                        |
|---|-------------------------------|------------------------|
| <b>Opciones de Respuesta</b>  | <b>Cantidad de Respuestas</b> | <b>% de Respuestas</b> |
| Muy efectivo  | 41                            | 28%                    |
| Efectivo  | 63                            | 42%                    |
| Ni efectivo ni ineficaz   | 44                            | 30%                    |
| Ineficaz  | 0                             | 0                      |

|                     |            |             |
|---------------------|------------|-------------|
| Totalmente ineficaz | 0          | 0           |
| <b>Total</b>        | <b>148</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados del área de servicio al cliente en Teleperformance.

Los encuestados definirían el proceso de reclutamiento y selección como efectivo en un 42%, ni efectivo ni ineficaz en un 30% y muy efectivo en un 28%.



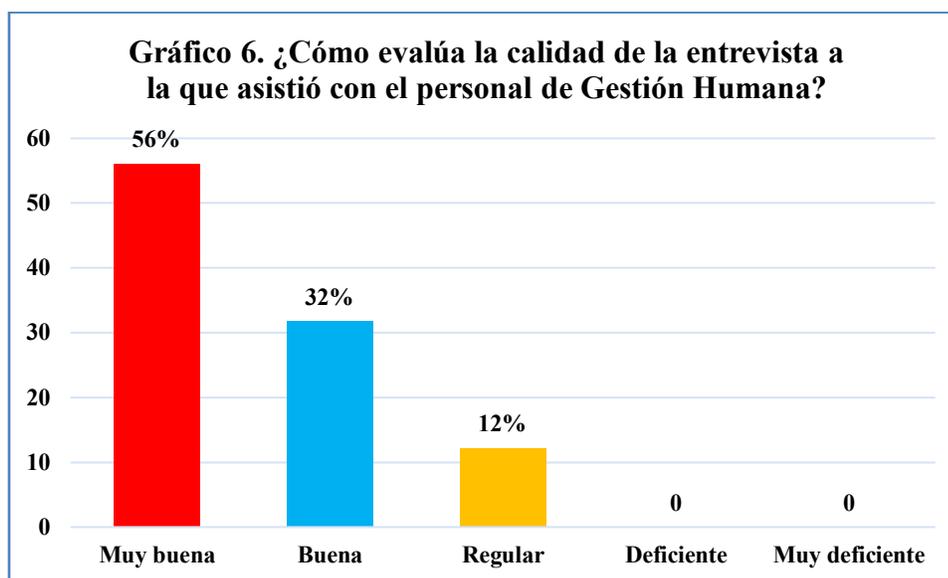
Fuente: Tabla No.5 (2020)

| <b>Tabla 6. ¿Cómo evalúa la calidad de la entrevista a la que asistió con el personal de Gestión Humana?</b> |                               |                        |
|--|-------------------------------|------------------------|
| <b>Opciones de Respuesta</b>   | <b>Cantidad de Respuestas</b> | <b>% de Respuestas</b> |
| Muy buena  | 83                            | 56%                    |
| Buena  | 47                            | 32%                    |
| Regular  | 18                            | 12%                    |
| Deficiente   | 0                             | 0                      |

|                |            |             |
|----------------|------------|-------------|
| Muy deficiente | 0          | 0           |
| <b>Total</b>   | <b>148</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados del área de servicio al cliente en Teleperformance.

Los empleados encuestados evalúan la calidad de la entrevista a la que asistieron con el personal de Gestión Humana como muy buena en un 56%, buena en un 32 y regular en un 12%.



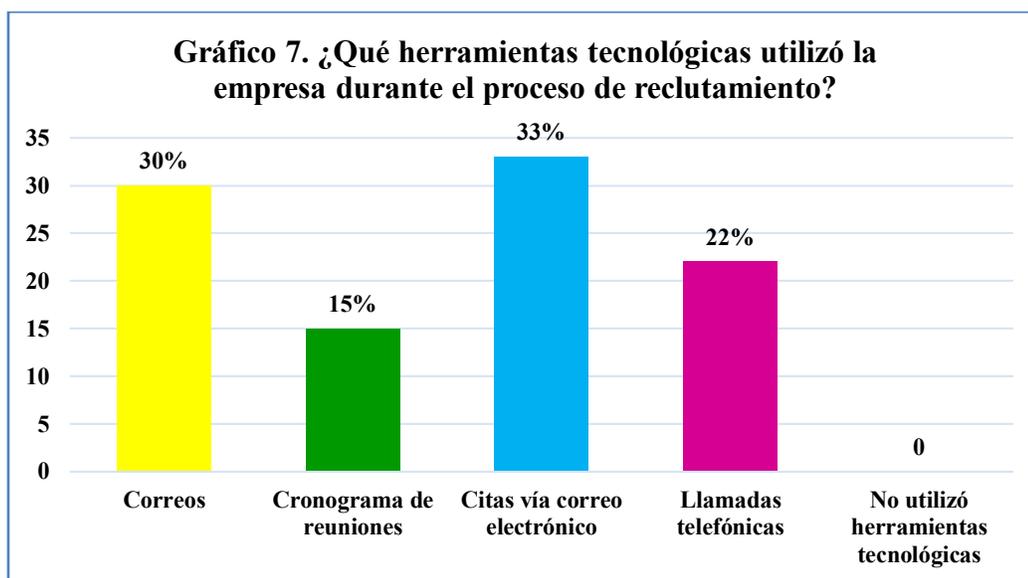
Fuente: Tabla No.6 (2020)

| <b>Tabla 7. ¿Qué herramientas tecnológicas utilizó la empresa durante el proceso de reclutamiento?</b> |                               |                        |
|--|-------------------------------|------------------------|
| <b>Opciones de Respuesta</b>   | <b>Cantidad de Respuestas</b> | <b>% de Respuestas</b> |
| Correos  | 44                            | 30%                    |
| Cronograma de reuniones  | 23                            | 15%                    |
| Citas vía correo electrónico   | 49                            | 33%                    |
| Llamadas telefónicas   | 32                            | 22%                    |

|                                      |            |             |
|--------------------------------------|------------|-------------|
| No utilizó herramientas tecnológicas | 0          | 0           |
| <b>Total</b>                         | <b>148</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados del área de servicio al cliente en Teleperformance.

De acuerdo a los empleados encuestados, las herramientas tecnológicas utilizadas por la empresa durante el proceso de reclutamiento fueron citas vía correo electrónico en un 33%, correos en un 30%, llamadas telefónicas en un 22% y cronograma de reuniones en un 15%.



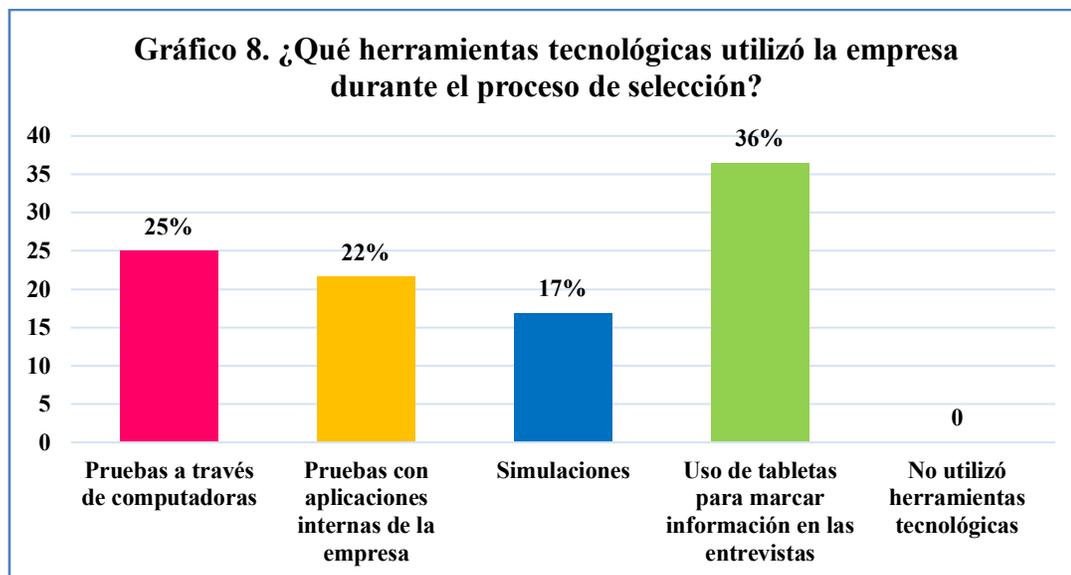
Fuente: Tabla No.7 (2020)

| <b>Tabla 8. ¿Qué herramientas tecnológicas utilizó la empresa durante el proceso de selección?</b> |                               |                        |
|--|-------------------------------|------------------------|
| <b>Opciones de Respuesta</b>   | <b>Cantidad de Respuestas</b> | <b>% de Respuestas</b> |
| Pruebas a través de computadoras   | 37                            | 25%                    |
| Pruebas con aplicaciones internas de la empresa  | 32                            | 22%                    |
| Simulaciones   | 25                            | 17%                    |

|  |            |             |
|--|------------|-------------|
| Uso de tabletas para marcar información en las entrevistas | 54         | 36%         |
| No utilizó herramientas tecnológicas                       | 0          | 0           |
| <b>Total</b>   | <b>148</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados del área de servicio al cliente en Teleperformance.

De acuerdo a los empleados encuestados, las herramientas tecnológicas utilizadas por la empresa durante el proceso de selección fueron el uso de tabletas para marcar información en las entrevistas en un 36%, pruebas a través de computadoras en un 25%, pruebas con aplicaciones internas de la empresa en un 22% y simulaciones en un 17%.



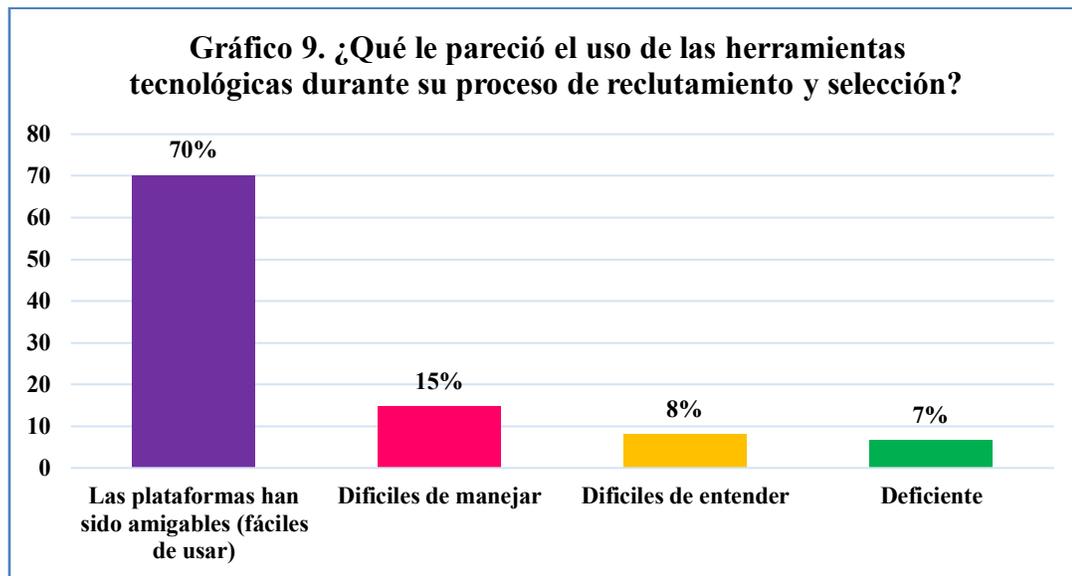
Fuente: Tabla No.8 (2020)

| <b>Tabla 9. ¿Qué le pareció el uso de las herramientas tecnológicas durante su proceso de reclutamiento y selección?</b> |                               |                        |
|--|-------------------------------|------------------------|
| <b>Opciones de Respuesta</b>   | <b>Cantidad de Respuestas</b> | <b>% de Respuestas</b> |
| Las plataformas han sido amigables (fáciles de usar)   | 104                           | 70%                    |
| Difíciles de manejar   | 22                            | 15%                    |
| Difíciles de entender  | 12                            | 8%                     |
| Deficiente   | 10                            | 7%                     |

|              |            |             |
|--------------|------------|-------------|
| <b>Total</b> | <b>148</b> | <b>100%</b> |
|--------------|------------|-------------|

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados del área de servicio al cliente en Teleperformance.

El uso de las herramientas tecnológicas durante el proceso de reclutamiento y selección es catalogado por los empleados encuestados como una plataforma amigable (fácil de usar) en un 70%, difícil de manejar en un 15% y difícil de entender en un 8%.



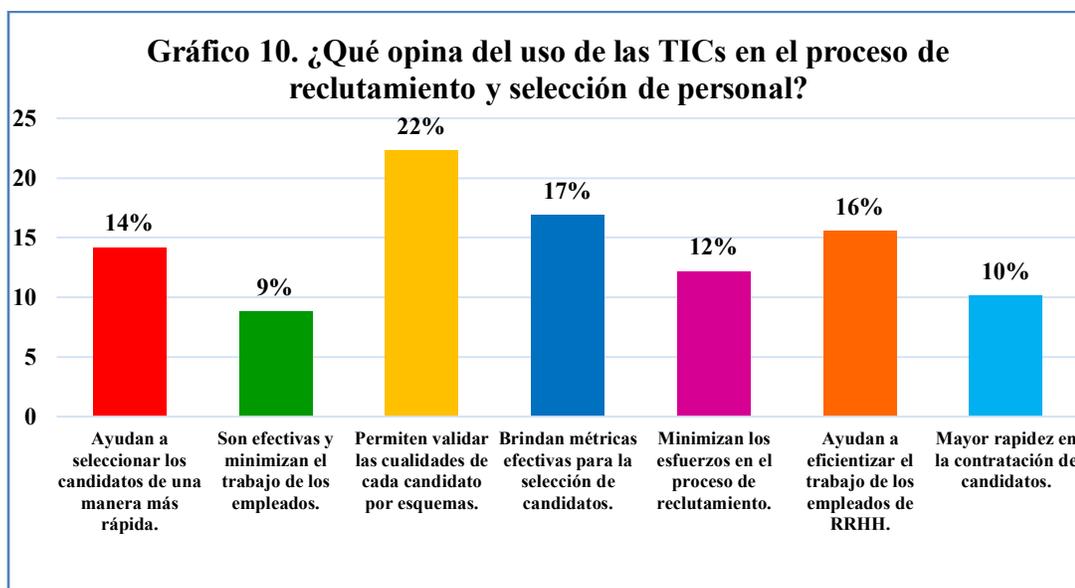
Fuente: Tabla No.9 (2020)

| <b>Tabla 10. ¿Qué opina del uso de las TICs en el proceso de reclutamiento y selección de personal?</b> |                               |                        |
|---|-------------------------------|------------------------|
| <b>Opciones de Respuesta</b>  | <b>Cantidad de Respuestas</b> | <b>% de Respuestas</b> |
| Ayudan a seleccionar los candidatos de una manera más rápida.   | 21                            | 14%                    |
| Son efectivas y minimizan el trabajo de los empleados.  | 13                            | 9%                     |
| Permiten validar las cualidades de cada candidato por esquemas.   | 33                            | 22%                    |

|   |            |             |
|---|------------|-------------|
| Brindan métricas efectivas para la selección de candidatos. | 25         | 17%         |
| Minimizan los esfuerzos en el proceso de reclutamiento.     | 18         | 12%         |
| Ayudan a eficientizar el trabajo de los empleados de RRHH.  | 23         | 16%         |
| Mayor rapidez en la contratación de candidatos.             | 15         | 10%         |
| <b>Total</b>  | <b>148</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados del área de servicio al cliente en Teleperformance.

Con relación al uso de las TICs en el proceso de reclutamiento y selección de personal, los encuestados opinan que permiten validar las cualidades de cada candidato por esquemas en un 22%, brindan métricas efectivas para la selección de candidatos en un 17%, ayudan a eficientizar el trabajo de los empleados de RRHH en un 16%, ayudan a seleccionar los candidatos de una manera más rápida en un 14%, minimizan los esfuerzos en el proceso de reclutamiento en un 12%, mayor rapidez en la contratación de los candidatos en un 10% y son efectivas y minimizan el trabajo de los empleados en un 9%.



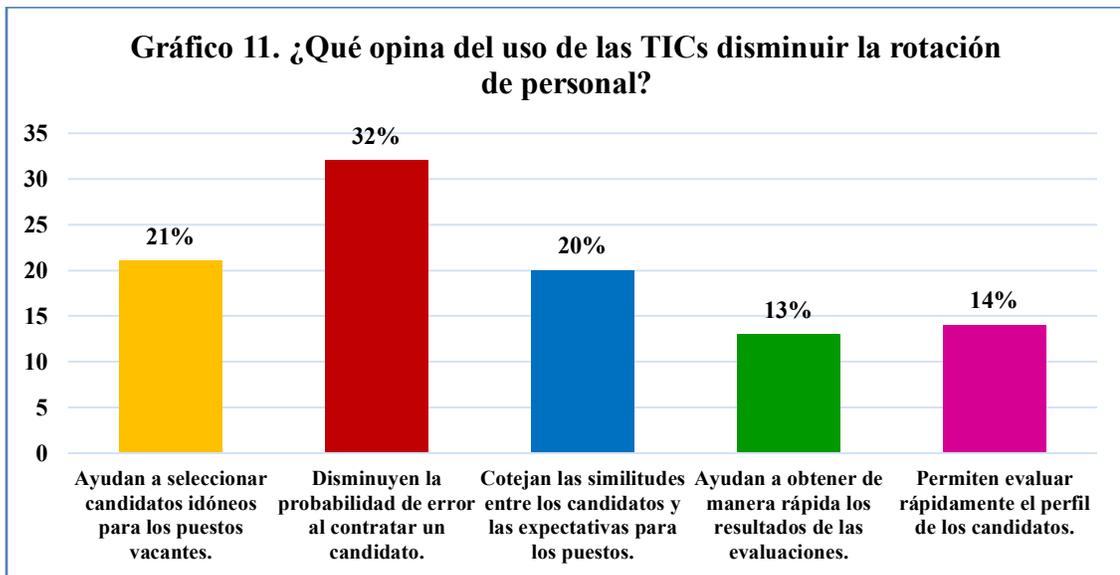
Fuente: Tabla No.10 (2020)

| <b>Tabla 11. ¿Qué opina del uso de las TICs disminuir la rotación de personal?</b> |                               |                        |
|--|-------------------------------|------------------------|
| <b>Opciones de Respuesta</b>   | <b>Cantidad de Respuestas</b> | <b>% de Respuestas</b> |
| Ayudan a seleccionar candidatos idóneos para los puestos vacantes.                 | 36                            | 21%                    |
| Disminuyen la probabilidad de error al contratar un candidato.                     | 45                            | 32%                    |
| Cotejan las similitudes entre los candidatos y las expectativas para los puestos.  | 33                            | 20%                    |

|   |            |             |
|---|------------|-------------|
| Ayudan a obtener de manera rápida los resultados de las evaluaciones. | 14         | 13%         |
| Permiten evaluar rápidamente el perfil de los candidatos.             | 20         | 14%         |
| <b>Total</b>  | <b>148</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados del área de servicio al cliente en Teleperformance.

El uso de las TICs para disminuir la rotación de personal de acuerdo a los empleados encuestados disminuye la probabilidad de error al contratar un candidato en un 32%, ayuda a seleccionar candidatos idóneos para los puestos vacantes en un 21%, cotejan las similitudes entre los candidatos y las expectativas para los puestos en un 20%, permiten evaluar rápidamente el perfil de los candidatos en un 14% y ayudan a obtener de manera rápida los resultados de las evaluaciones en un 13%.



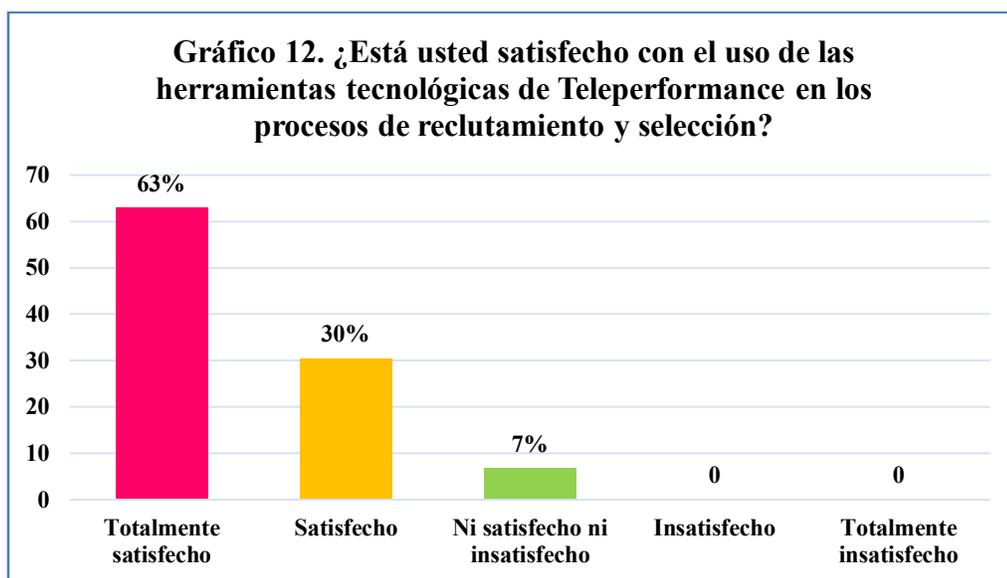
Fuente: Tabla No.11 (2020)

| <b>Tabla 12. ¿Está usted satisfecho con el uso de las herramientas tecnológicas de Teleperformance en los procesos de reclutamiento y selección?</b> |                               |                        |
|--|-------------------------------|------------------------|
| <b>Opciones de Respuesta</b>   | <b>Cantidad de Respuestas</b> | <b>% de Respuestas</b> |
| Totalmente satisfecho  | 93                            | 63%                    |
| Satisfecho   | 45                            | 30%                    |
| Ni satisfecho ni insatisfecho  | 10                            | 7%                     |
| Insatisfecho   | 0                             | 0                      |

|                         |            |             |
|-------------------------|------------|-------------|
| Totalmente insatisfecho | 0          | 0           |
| <b>Total</b>            | <b>148</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados del área de servicio al cliente en Teleperformance.

Al preguntar a los empleados encuestados sobre su nivel de satisfacción con el uso de las herramientas tecnológicas de Teleperformance en los procesos de reclutamiento y selección, las respuestas fueron totalmente satisfecho en un 63%, satisfecho en un 30% y ni satisfecho ni insatisfecho en un 7%.



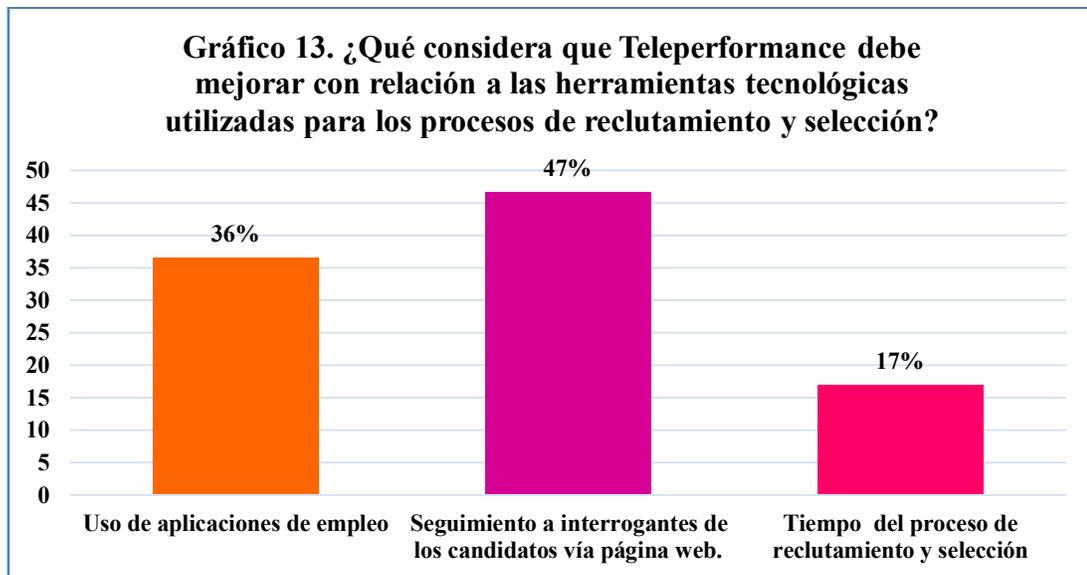
Fuente: Tabla No.12 (2020)

| <b>Tabla 13. ¿Qué considera que Teleperformance debe mejorar con relación a las herramientas tecnológicas utilizadas para los procesos de reclutamiento y selección?</b> |                               |                        |
|--|-------------------------------|------------------------|
| <b>Opciones de Respuesta</b>   | <b>Cantidad de Respuestas</b> | <b>% de Respuestas</b> |
| Uso de aplicaciones de empleo  | 54                            | 36%                    |
| Seguimiento a interrogantes de los candidatos vía página web.  | 69                            | 47%                    |

|   |            |             |
|---|------------|-------------|
| Tiempo del proceso de reclutamiento y selección | 25         | 17%         |
| <b>Total</b>                                    | <b>148</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados del área de servicio al cliente en Teleperformance.

Con relación a las herramientas tecnológicas utilizadas para los procesos de reclutamiento y selección, los empleados encuestados consideran que Teleperformance debe mejorar el seguimiento a interrogantes de los candidatos vía página web en un 47%, el uso de aplicaciones de empleo en un 36% y el tiempo del proceso de reclutamiento y selección en un 17%.

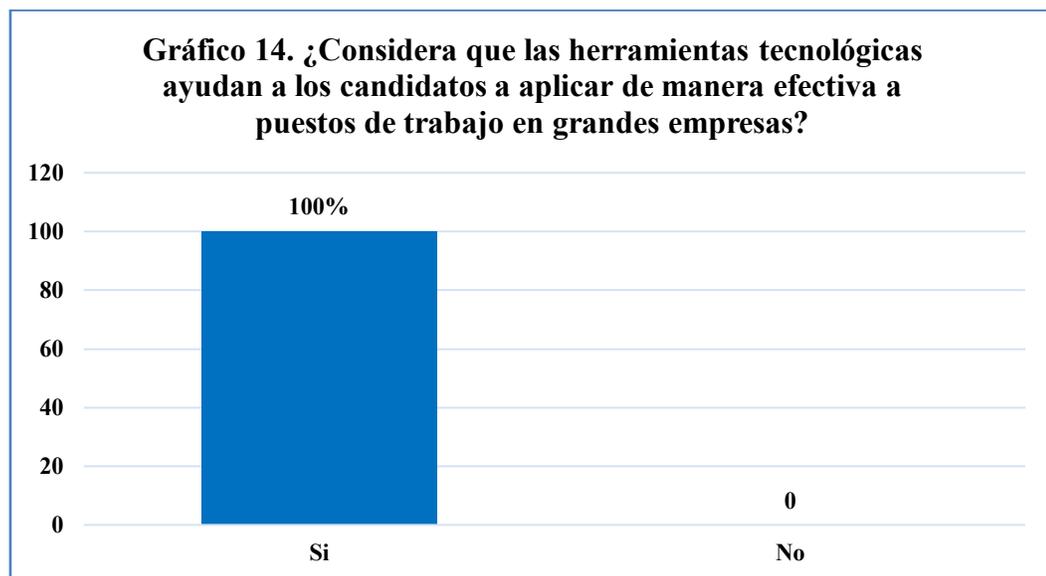


Fuente: Tabla No.13 (2020)

| <b>Tabla 14. ¿Considera que las herramientas tecnológicas ayudan a los candidatos a aplicar de manera efectiva a puestos de trabajo en grandes empresas?</b> |                        |                 |
|--|------------------------|-----------------|
| Opciones de Respuesta  | Cantidad de Respuestas | % de Respuestas |
| Si   | 148                    | 100%            |
| No   | 0                      | 0               |
| <b>Total</b>   | <b>148</b>             | <b>100%</b>     |

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados del área de servicio al cliente en Teleperformance.

El 100% de los empleados encuestados considera que las herramientas tecnológicas ayudan a los candidatos a aplicar de manera efectiva a puestos de trabajo en grandes empresas.



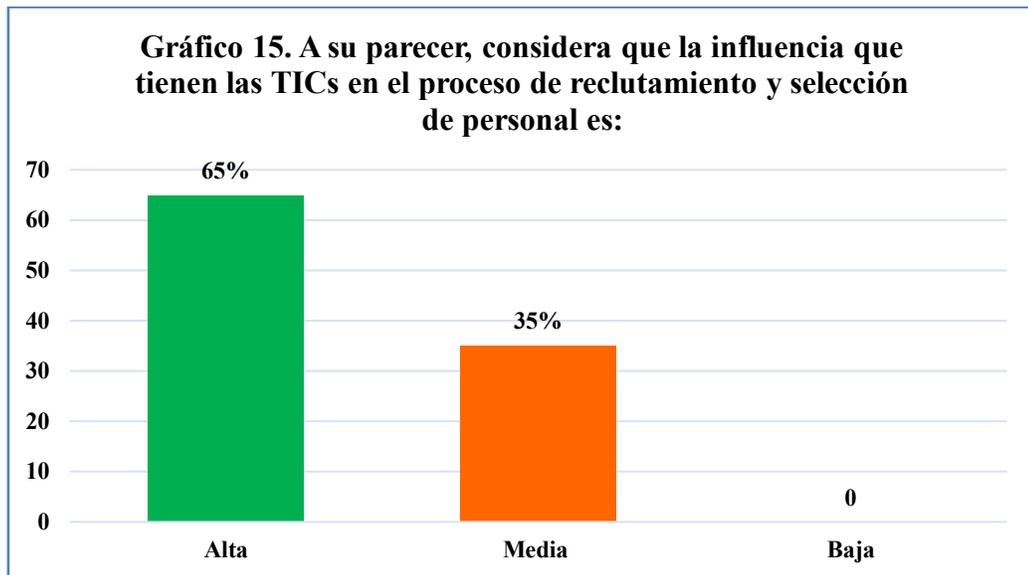
Fuente: Tabla No.14 (2020)

**Tabla 15. A su parecer, considera que la influencia que tienen las TICs en el proceso de reclutamiento y selección de personal es:**

| Opciones de Respuesta | Cantidad de Respuestas | % de Respuestas |
|-----------------------|------------------------|-----------------|
| Alta                  | 96                     | 65%             |
| Media                 | 52                     | 35%             |
| Baja                  | 0                      | 0               |
| <b>Total</b>          | <b>148</b>             | <b>100%</b>     |

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados del área de servicio al cliente en Teleperformance.

De acuerdo al parecer de los empleados encuestados, considera que la influencia que tienen las TICs en el proceso de reclutamiento y selección de personal es alta en un 65% y media en un 35%.



Fuente: Tabla No.15 (2020)

#### **4.2- Información de la Entrevista a la Coordinadora de RRHH**

- 1. ¿Pudiera detallar en pasos cómo es el proceso actual de reclutamiento y selección? (O1)**

Los procesos de reclutamiento y selección de Teleperformance han demostrado ser eficientes en cuanto a obtener los resultados y el personal necesario para la empresa, y más con el corto tiempo y gran volumen que se da para conseguirlo.

Se encuentran establecidos dentro de los estándares de *BEST Recruitment and Selection*. Esto asegura que la compañía cuente con procesos estandarizados en toda la región de *Nearshore*. Un conjunto de procedimientos y herramientas, desarrolladas para proveer soporte en las áreas de la compañía, donde el Reclutamiento es una respuesta empresarial necesaria, para identificar Personal calificado.

Los pasos de reclutamiento y selección serían los siguientes:

1. Se abre una clase o *Wave*, como le llamamos en el caso de las vacantes en operaciones, que son de grupos grandes de personas que tienen que tomar un entrenamiento para ser Representantes de Servicio al Cliente de alguna de las campañas de la empresa.
2. Los tele reclutadores proceden a llamar a todos los candidatos que apliquen por correo, Facebook, Instagram o sean referidos por empleados en nuestra nueva plataforma digital "*RAF Tool*". En esta llamada se hace el primer filtro, donde se le hace una corta entrevista al candidato en inglés para asegurarse de que tenga conocimiento del idioma.
3. Al pasar la entrevista con el tele reclutador, el empleado es citado al edificio para completar su información personal en nuestra base de datos y luego pasaba a la entrevista con el especialista de reclutamiento y selección. Este proceso paso a ser completamente remoto y virtual en marzo por causas de la pandemia.

4. Si el candidato pasa la entrevista, lo siguiente serían los exámenes de inglés, pruebas del dominio de la computadora, y exámenes psicológicos.
  5. Mientras el empleado realiza las pruebas, se confirma y evalúa su perfil para asegurarnos de que cuente con la experiencia laboral, educación, motivación, cultura, habilidades compromiso, y orientación al cliente y que necesitamos en Teleperformance.
  6. Cuando el reclutador confirma su perfil y el empleado paso todas las pruebas, se procede a la oferta laboral y contratación del candidato.
- 2. ¿Qué ventajas visualiza en el proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado actualmente? (O1)**

En la actualidad, la empresa logro adaptarse relativamente rápido a el nuevo normal, y se logró manejar un proceso de reclutamiento en modalidad virtual, lo cual, facilitada el perfilamiento de posibles candidatos a las vacantes disponibles, sin necesidad de contacto directo. Además, nos permite utilizar los recursos de forma más eficiente.

- 3. ¿Qué desventajas visualiza proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado actualmente? (O1)**

El proceso originalmente no se manejaba de manera remota y al verse la gran necesidad de cumplir con las metas y requerimientos en plena pandemia, se cambiaron muchos procesos rápidamente y eso al inicio fue difícil ya que no se dependía tanto de la tecnología en primer lugar. También entre las desventajas del proceso de reclutamiento y selección, se encuentra la creación del archivo el empleado. Debido a que los procesos y

la creación de perfil en las herramientas, se está manejando de manera virtual, se dificulta compilar y archivar la documentación.

**4. ¿Qué considera que se debe mejorar en el proceso de reclutamiento y selección de personal? (O1)**

Considero que se tiene que seguir trabajando en migrar todo el proceso de reclutamiento y selección de forma que sea 100% virtual y todo el equipo sea capacitado para poder conseguir los perfiles adecuados de forma eficiente y rápida sin que los candidatos tengan que ir al edificio a aplicar.

**5. ¿Qué herramientas tecnológicas utilizan actualmente para los procesos de reclutamiento y selección de personal? (O2)**

- Plataformas digitales utilizadas para que los empleados puedan cargar su información personal, tanto de manera presencial como desde sus casas.
- Correo Corporativo para intercambio de información.
- Exámenes Psicológicos.
- Pruebas para medir Nivel de inglés.
- Primer filtro con entrevista por teléfono.
- Entrevistas por Zoom o por Skype.

**6. ¿Cómo considera la influencia que tienen las TIC en el proceso de reclutamiento y selección de personal: alta, media o baja? (O3)**

Definitivamente considero que es alta, pues la implementación de herramientas tecnológicas siempre busca efficientizar el proceso de reclutamiento y selección. Originalmente si implementamos las TICs en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa, pero solo en algunos aspectos o pasos del proceso general. Luego nos vimos en inicio de una pandemia, y esto causo que los procesos que no estaban digitales sufrieran pausas o tropezones y se vieron obligados a migrar a una versión mejorada digital lo más rápido posible.

**7. ¿Considera que utilizar las TIC ayuda a disminuir la rotación de personal en la empresa? Explique. (O3).**

No considero que las TICs influyan tanto en la rotación de Teleperformance. En la industria de Telecomunicaciones, en su mayoría la rotación no está relacionada con el proceso de selección. Estadísticamente hablando, las terminaciones de contrato se presentan más por beneficios; ajustes salariales, jornada flexible, crecimiento laboral/profesional, ya que la mayoría del personal son jóvenes universitarios.

**8. ¿Entiende usted que el uso de herramientas tecnológicas en los procesos de reclutamiento y selección de personal ayuda a que exista más satisfacción al ser elegidos o no los candidatos del área de servicio? Explique. (O4)**

Si, cuando un proceso de reclutamiento y selección cuenta con el apoyo de las TICs se vuelve mucho más rápido y eficiente. Los candidatos no tienen largas esperas ni falta de información, eso ayuda a que más personas quieran unirse a la empresa y pasar por un proceso simple, rápido y atractivo. Y también, en los casos en los que el candidato no cumplió con el nivel de inglés requerido, la idea es que se sienta motivado y con ánimos

de mejorar su nivel de inglés y regresar a aplicar luego de tres meses. Esto es sumamente importante para una empresa como la nuestra que siempre necesita listas largas de candidatos.

**9. ¿Consideraría que el proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado actualmente es eficiente o tiene oportunidades de mejora, cuáles serían?**

Considero que siempre existen las oportunidades de mejora. La idea es siempre autoevaluar todos nuestros procesos y también ser abiertos a cualquier retroalimentación de parte de nuestros candidatos o empleados, ya que ellos son los que de primera mano experimentan el proceso de reclutamiento selección. Durante estos meses ya modificamos muchos aspectos del proceso de reclutamiento y selección, pero si pienso que sería bueno seguir perfeccionándolo y una de las cosas que considero que ayudaría mucho es trabajar en digitalizar los archivos y documentos de los empleados completamente. Esto nos ayudaría a tener toda la documentación de los empleados siempre a la mano o a un click.

### **4.3-Análisis de los Resultados**

En promedio el mayor porcentaje de colaboradores ronda entre los 26 y 30 años, para un 37%. En mayor medida, el género contratado es Masculino, con un 54% de representatividad. Es importante destacar que en Teleperformance se contrata una mayor cantidad de empleados de género masculino porque son los que más curriculums envían mediante las diferentes plataformas.

El correo electrónico representa la manera más frecuente como los colaboradores envían su currículum a la empresa, para un 57%. Mientras que, la forma posible como se enteraron de las posiciones vacantes de la empresa fue por Internet, para un 40%. Por lo tanto, los empleados actuales hacen uso de diferentes medios digitales desde antes de ingresar a la empresa.

El reclutamiento de personal es aquel que tiene como prioridad suministrar materia prima para la selección de candidatos, por lo cual Peña (2010) lo considera como “el objetivo específico de la selección es elegir y catalogar los solicitantes más apropiados para satisfacer las necesidades de la empresa.” (p.347)

Por su parte, la selección de personal es como un filtro que permite que solo algunas personas ingresen a la organización, pues, a través de esto Lombardo (2016) considera que “solo aquellas que presenten características deseadas por la misma. Siendo así el proceso de elección del mejor candidato para el cargo.” (p.71)

El proceso de reclutamiento y selección es identificado por los empleados como efectivo, para un 42%. Ahora bien, la calidad de la entrevista a la que asistieron los colaboradores con el personal de Gestión Humana es considerada muy buena, para un 56%. En base a esto, en la entrevista se pudo identificar que dentro de la empresa se encuentran establecidos dentro de los estándares de *BEST Recruitment and Selection*, lo cual garantiza estandarización en todos los procedimientos y herramientas de la empresa.

Por otro lado, se identifica que el proceso de reclutamiento y selección de personal de Teleperformance se ha logrado adaptar de manera rápida a la modalidad virtual, lo cual facilita seleccionar el perfil de los candidatos de una manera más efectiva.

La tecnología de la información y comunicación (TICs) representa para Belloch (2012) “el conjunto de herramientas relacionadas con la transmisión, procesamiento y almacenamiento digitalizado de la información. Un aliado del emprendimiento, tanto en nuevos conceptos como en lo tradicional.” (p.75)

Además, la herramienta tecnológica utilizada por la empresa durante el proceso de reclutamiento es representada por las citas vía correo electrónico para un 33%. Por otro lado, para el proceso de selección la posible herramienta más utilizada queda representada por el uso de tabletas para marcar información en las entrevistas, para un 36%.

De acuerdo a los datos de la entrevista, se pudo constatar que una de las principales herramientas tecnológicas utilizadas para el proceso de reclutamiento y selección es la plataforma digital utilizada para que los candidatos puedan cargar su información personal.

Además, el uso de las herramientas tecnológicas durante el proceso de reclutamiento y selección de Teleperformance es catalogado como fácil de usar porque las plataformas son amigables con los empleados, para un 70%.

Las TICs en el proceso de reclutamiento y selección de personal son valiosas porque permiten validar las cualidades de cada candidato por esquemas, para un 22%. Además, disminuyen la probabilidad de error al contratar un candidato, lo cual posiblemente influye de manera positiva para disminuir la rotación de personal, para un 32%.

En otro tener, a nivel de la entrevista realizada, no se considera que las TICs influyen de manera directa en la rotación de personal, pues esto no está relacionado con el proceso de selección en el que se aplica la tecnología de información. Sin embargo, la rotación de personal tiene lugar de manera continua debido a que la mayor parte de los empleados contratados son jóvenes universitarios, que muchas veces necesitan jornadas flexibles de trabajo, lo cual no siempre es posible ajustar en la empresa. Además, muchas veces los colaboradores desean una mayor propuesta de beneficios o ajustes salariales, lo cual ya está previamente estipulado por la sede de Teleperformance (salario específico de acuerdo a cada posición). Por otro lado, al momento de los jóvenes aspirar a un mayor crecimiento profesional, presentan su renuncia, debido a que los puestos dentro de la empresa son específicos y la mayor cantidad de plazas es para representantes de servicio al cliente.

Además, Cornellia (2017) considera que “la estructura organizacional se ve impactada por las TIC. De manera creciente, el enfoque tiende a dar trascendencia a los

procesos del negocio, y a considerar como menos importante la jerarquía de administradores y supervisores.” (p.49)

Con relación al uso de herramientas tecnológicas de Teleperformance en los procesos de reclutamiento y selección, gran parte de los empleados está totalmente satisfecho, para un 63%. Sin embargo, con relación a las herramientas tecnológicas utilizadas para los procesos de reclutamiento y selección sería prudente que la empresa mejore el seguimiento a interrogantes de los candidatos vía página web, para un 47%.

Se considera que las herramientas tecnológicas ayudan a los candidatos a aplicar de manera efectiva a puestos de trabajo en grandes empresas, para un 100%. Además, la influencia que tienen las TICs en el proceso de reclutamiento y selección de personal es alta, para un 65%. Al igual, se estima que la influencia es alta porque busca efficientizar el proceso de reclutamiento y selección.

Es importante destacar, que mediante la entrevista se pudo identificar que Teleperformance antes del COVID-19 había implementado las TICs en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa, pero solo en algunos aspectos o pasos del proceso general. Sin embargo, al iniciar la pandemia, la empresa se vía forzada a que todos los procesos que no estaban digitales sufrieran pausas o tropezones y se vieron obligados a migrar a una versión mejorada digital lo más rápido posible.

## Conclusiones

Al analizar la incidencia de la tecnología en el proceso de reclutamiento y selección de personal de servicio al cliente en la empresa Teleperformance, Distrito Nacional, en cumplimiento al primer objetivo que era realizar un diagnóstico del proceso actual de reclutamiento y selección de personal de la empresa se pudo obtener como resultado en la entrevista aplicada que la empresa trabaja bajo un conjunto de procedimientos y herramientas, desarrolladas para proveer soporte en las áreas de la compañía, donde el Reclutamiento es una respuesta empresarial necesaria, para identificar Personal calificado. De igual manera, el cuestionario de los participantes destaca que el proceso de reclutamiento y selección es efectivo y la calidad de las entrevistas por parte del personal de Gestión Humana es muy buena.

En cumplimiento al objetivo dos se pudieron identificar las citas vía correo electrónico, los correos, las llamadas telefónicas y los cronogramas de reuniones como las herramientas tecnológicas utilizadas actualmente en Teleperformance para los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal. Además, los colaboradores expresaron que las herramientas tecnológicas utilizadas por la empresa durante el proceso de selección fueron el uso de tabletas para marcar información en las entrevistas, pruebas a través de computadoras, pruebas con aplicaciones internas de la empresa y simulaciones.

El objetivo tres pudo validarse a la supervisora de GH indicar que la influencia que tienen las TIC en el proceso de reclutamiento y selección de personal es alta porque la empresa busca eficientizar dicho proceso. Además, de acuerdo a la supervisora, las TICs no influyen en la rotación de empleados, pues la misma no está relacionada con el proceso

de selección. Sin embargo, los colaboradores aseguran que el uso de las herramientas tecnológicas durante el proceso de reclutamiento y selección es efectivo gracias a l uso de una plataforma amigable. Además, consideran que uso de las TICs en el proceso de reclutamiento y selección de personal, permite validar las cualidades de cada candidato por esquemas, brindan métricas efectivas para la selección de candidatos, ayudan a eficientizar el trabajo de los empleados de RRHH, ayudan a seleccionar los candidatos de una manera más rápida, minimizan los esfuerzos en el proceso de reclutamiento y mayor rapidez en la contratación de los candidatos. Así como que son efectivas y minimizan el trabajo de los empleados.

Para validar el cumplimiento del cuarto objetivo relacionado con la satisfacción de los candidatos ante la aplicación de los procesos de reclutamiento y selección utilizando herramientas tecnológicas, el cuestionario aplicado destacó que el porcentaje de satisfacción de los colaboradores ha sido de un 63% como totalmente satisfecho y un 30% como satisfecho. Según la entrevista, la supervisora de GH indica que con el apoyo de las TICs el proceso se vuelve mucho más rápido y eficiente. Los candidatos no tienen largas esperas ni falta de información, eso ayuda a que más personas quieran unirse a la empresa y pasar por un proceso simple, rápido y atractivo.

La supervisora de GH fue enfática aclarando que Teleperformance poseía procesos a través de las TICS antes de la situación actual con la pandemia del COVID-19. Sin embargo, al ocurrir la situación actual por la que atraviesa nuestro país y el mundo, la empresa se vio obligada a migrar todos sus procesos vía digital para poder suplir su mercado de la misma manera que en jornadas laborales normales.

## Recomendaciones

Al realizar el análisis a la empresa Teleperformance sobre su proceso de reclutamiento y selección de personal de servicio al cliente, se considera prudente recomendar lo siguiente:

- A raíz del comentario realizado por la supervisora de GH de que el proceso más tedioso es la documentación, se propone efficientizar la creación del perfil de los empleados. Será necesario que se diseñe un proceso para crear el archivo de cada empleado una vez ingresa a la empresa, pues originalmente se realiza de manera manual, pero esto acumula grandes papeleos. Lo ideal será asignar dentro del sistema un formulario para llenar sobre cada empleado.
- Digitalizar los archivos de documentación. Para agilizar los procesos de ingreso de empleados y minimizar el uso de documentos físicos, será necesario que todos los documentos sean digitalizados y subidos al sistema de manera inmediata.
- Realizar actualizaciones de archivos semanalmente. Las encargadas de Gestión Humana deberán visitar las instalaciones de la empresa una vez por semana para poder digitalizar toda la documentación almacenada durante la semana anterior, de esta manera se podrá eliminar el cumulo de documentos en oficina y todas las personas involucradas podrán tener acceso a la información, lo cual garantiza que no se frenará el trabajo.
- Realizar un proceso de reclutamiento y selección 100% online. Será necesario que la empresa trabaje en reclutar y seleccionar a los candidatos de manera online, revisando su curriculum digitalmente y estableciendo reuniones vía zoom o google

*meet* para garantizar la contratación de los empleados en tiempos difíciles, como son los actuales por el COVID-19.

- Revisar las políticas y procedimientos actuales de Teleperformance. Con el objetivo de que se puedan adaptar los cambios en el proceso de reclutamiento y selección, de manera que se pueda eficientizar la manera en que se llevaban a cabo estos procesos antes del COVID-19.

## Bibliografía

- Abreu, M. (2018). *Importancia de Automatizar los Procesos de Reclutamiento y Selección en una Empresa Turística*. República Dominicana: Universidad APEC.
- Amezquita, S. (2014). *Evaluación del Clima Laboral de una Empresa Distribuidora de Productos Lácteos*. República Dominicana: Universidad Católica de Santo Domingo.
- Alles, M. (2015). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. España: Gránica.
- Alteco. (16 de Julio de 2016). *Alteco*. Obtenido de Alteco: <https://www.aiteco.com/que-es-un-equipo-de-trabajo/>
- Bautista, A. y Alba, C. (2017) *¿Qué es Tecnología Educativa?: Autores y significados*. Revista Pixel-bit, nº 9, 4.
- Beck, U. (2016) *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización (4ª ed.)*. Barcelona: Paidós.
- Belloch, C. (2012). *Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs)*. México: Nopal.
- Cabero, J. (2017) *Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas*. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- Castillo, A.(2018). *Administración de Personal: Un Enfoque hacia la Calidad*. Colombia: ECOE.
- Cegarra, J. (2012). *La Tecnología*. Madrid: Díaz De Santos.
- Chiavenato. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Cornellia, A. (2017) *Los Recursos de Información: Ventaja competitiva de las empresas*. Madrid, España: Mc Graw Hill Interamericana.
- Davis, K. (2011). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2010). *Administración de Personal*. México: Pearson.
- Díaz, F. (2013). *Selección y formación de personal*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.

- Doral, R. (2014). *El Diagnóstico Organizacional*. Colombia: Norma.
- Duarte, L. (2016). *Proceso de Reclutamiento y Selección de una Empresa de Seguros, Caso: ARS Humano*. República Dominicana: Universidad Autónoma de Santo Domingo.
- Evache, C. (2016). *Recursos Humanos*. México: Soles.
- Guerra, M. (01 de Julio de 2019). *Significados*. Obtenido de Significados: <https://www.significados.com/recursos-humanos/>
- Halperín, J. (2012). *La Entrevista Periodística*. Argentina: Penguin Random House Grupo Editorial .
- Hilario, G. (2015). *Mejoras del Área de Recursos Humanos a través de la Tecnología*. República Dominicana: Universidad Autónoma de Santo Domingo.
- Ivancevich, J. M. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Johnson, E. (2016). *Investigación de Mercados: Teorías y Aplicaciones en el Campo*. México: Nopal.
- Landeta, M. (10 de Febrero de 2015). *Significados*. Obtenido de Significados: <https://www.significados.com/sinergia/>
- Lizardo, A. (2015). *El Reclutamiento en la Era Digital*. Argentina: Paidós.
- Lombardo, A. (2016). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Lorenzo, G. (2015). *FactorialHR*. Obtenido de FactorialHR: <https://factorialhr.es/blog/que-son-recursos-humanos-definicion/>
- Lozano, I. (2018). *Investigación de Mercados: Teoría y Práctica*. Argentina: Paidós.
- Marín, D. (2018). *Reclutamiento y Selección de Personal*. México: Mc Graw Hill.
- Medina, G. (2017). *La Investigación de Mercados en el Siglo XXI*. España: Soles.
- Peña, B. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Nopal.
- Polanco, J. (2018). *Investigación de Mercados: Una Perspectiva Diferente de Obtener Información*. México: Nopal.
- Porto, J. (2013). *Definición. DE*. Obtenido de Definición. DE: <https://definicion.de/equipo-de-trabajo/>

- Restrepo, L. (2015). *Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Empresa*. Medellín, Colombia: Editorial Guatapé.
- Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. México: Mc Graw Hill.
- Santín, G. (2017). *Administración de Empresas*. México: Soles.
- Santos, R. (2014). *Recursos Humanos*. México: Pearson Educational.
- Sellés, J. (2015). *El alcance real de las cuatro dimensiones metódicas*. España: Filosofías.
- Teleperformance. (2018). *Teleperformance*. Obtenido de Teleperformance: <https://do.www.teleperformance.com/en-us/who-we-are/about-us>
- Valdoza, M. (2017). *Administración de Personal*. México: Nopal.

## **ANEXOS**

## Cuestionario

### Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña



El presente cuestionario es elaborado por dos estudiantes de término de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, con la finalidad de obtener información importante sobre la incidencia de la tecnología en el proceso de reclutamiento y selección del personal de servicio al cliente en la Empresa Teleperformance, Distrito Nacional, República Dominicana, durante el período enero-mayo 2020.

Dicho cuestionario es de carácter estrictamente confidencial, por lo que solicitamos la mayor honestidad posible en cada una de las respuestas. Deberá seleccionar ante cada ítem, la opción de respuesta que más representa su percepción con relación al tema.

#### Datos Demográficos

1. **Género:**
  - a. Femenino
  - b. Masculino
2. **Edad:**
  - a. Menor de 20 años
  - b. Entre 21 y 25 años
  - c. Entre 26 y 30 años
  - d. Más de 31 años

#### Datos por Objetivos

3. **¿De qué manera envió su currículum a la empresa? (O2)**
  - a. Correo electrónico
  - b. Linked In
  - c. Página web
  - d. Personal
  - e. Otro. Especifique: \_\_\_\_\_
4. **¿Cómo se enteró de que la empresa tenía posiciones vacantes? (O2)**
  - a. Internet
  - b. Redes sociales
  - c. Amigo o conocido
  - d. Prensa (periódico)

- e. Otro. Especifique: \_\_\_\_\_
- 5. ¿Cómo definirías el proceso de reclutamiento y selección? (O1)**
- a. Muy Efectivo
  - b. Efectivo
  - c. Ni efectivo ni ineficaz
  - d. Ineficaz
  - e. Totalmente ineficaz
- 6. ¿Cómo evalúa la calidad de la entrevista a la que asistió con el personal de Gestión Humana? (O1)**
- a. Muy buena
  - b. Buena
  - c. Regular
  - d. Deficiente
  - e. Muy deficiente
- 7. ¿Qué herramientas tecnológicas utilizó la empresa durante el proceso de reclutamiento? (O2)**
- a. Correos
  - b. Cronograma de reuniones
  - c. Citas vía correo electrónico
  - d. Llamadas telefónicas
  - e. No utilizó herramientas tecnológicas
  - f. Otro. Especifique: \_\_\_\_\_
- 8. ¿Qué herramientas tecnológicas utilizó la empresa durante el proceso de selección? (O2)**
- a. Pruebas a través de computadoras
  - b. Pruebas con aplicaciones internas de la empresa
  - c. Simulaciones
  - d. Uso de tabletas para marcar información en las entrevistas
  - e. No utilizó herramientas tecnológicas
  - f. Otro. Especifique: \_\_\_\_\_
- 9. ¿Qué le pareció el uso de las herramientas tecnológicas durante su proceso de reclutamiento y selección? (O3)**
- a. Las plataformas han sido amigables (fáciles de utilizar)
  - b. Difíciles de manejar
  - c. Difíciles de entender
  - d. Deficiente
- 10. ¿Qué opina del uso de las TICs en el proceso de reclutamiento y selección de personal? (O3) (Seleccione la respuesta que considera más prudente. Puede seleccionar más de 1).**
- a. Ayudan a seleccionar los candidatos de una manera más rápida.

- b. Son efectivas y minimizan el trabajo de los empleados.
  - c. Permiten validar las cualidades de cada candidato por esquemas.
  - d. Brindan métricas efectivas para la selección de candidatos.
  - e. Minimizan los esfuerzos en el proceso de reclutamiento.
  - f. Ayudan a eficientizar el trabajo de los empleados de RRHH.
  - g. Mayor rapidez en la contratación de candidatos.
  - h. Otro. Especifique: \_\_\_\_\_
- 11. ¿Qué opina del uso de las TICs disminuir la rotación de personal? (O3)**
- a. Ayudan a seleccionar candidatos idóneos para los puestos vacantes.
  - b. Disminuyen la probabilidad de error al contratar un candidato.
  - c. Cotejan las similitudes entre los candidatos y las expectativas para los puestos.
  - d. Ayudan a obtener de manera rápida los resultados de las evaluaciones.
  - e. Permiten evaluar rápidamente el perfil de los candidatos.
  - f. Otro. Especifique: \_\_\_\_\_
- 12. ¿Está usted satisfecho con el uso de las herramientas tecnológicas de Teleperformance en los procesos de reclutamiento y selección?**
- a. Totalmente satisfecho
  - b. Satisfecho
  - c. Ni satisfecho ni insatisfecho
  - d. Insatisfecho
  - e. Totalmente insatisfecho
- 13. ¿Qué considera que Teleperformance debe mejorar con relación a las herramientas tecnológicas utilizadas para los procesos de reclutamiento y selección?**
- a. Uso de aplicaciones de empleo.
  - b. Seguimiento a las interrogantes de los candidatos vía página web.
  - c. Tiempo del proceso de reclutamiento y selección.
  - d. Otro. Especifique: \_\_\_\_\_
- 14. ¿Considera que las herramientas tecnológicas ayudan a los candidatos a aplicar de manera efectiva a puestos de trabajo en grandes empresas?**
- a. Si
  - b. No
- 15. A su parecer, considera que la influencia que tienen las TICs en el proceso de reclutamiento y selección de personal es:**
- a. Alta
  - b. Media
  - c. Baja

## **Glosario para Cuestionario**

**Currículum.** Es la agrupación de estudios, méritos, cargos, premios, experiencia laboral que ha desarrollado u obtenido una persona a lo largo de su vida laboral o académica.

**Linked In.** Es una red social enfocada al uso empresarial, a los negocios y al empleo. Tomando como punto de partida el perfil de cada usuario, quien libremente revela su experiencia laboral además de sus destrezas, la web pone en contacto a millones de empresas y empleados.

**Página Web.** Es un instrumento o data electrónica capaz de contener texto, sonido, vídeo, programas, enlaces, imágenes, hipervínculos y muchas otras cosas, adaptada para la llamada World Wide Web (WWW) y que puede ser accedida mediante un navegador web.

**Reclutamiento y Selección.** Es un evento en el cual, las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto, el programa de reclutamiento y selección de personal debe estar dentro de la planeación estratégica de las empresas para que así se encaminen a cumplir los objetivos de estas.

**Gestión Humana.** Está expresamente relacionada con la administración del recurso o talento humano de manera funcional y operacional en la empresa. Su labor primordial es llevar al personal a lograr la eficacia a través del trabajo en grupo y coordinado.

**Herramientas Tecnológicas.** Son aquellos programas o aplicaciones que permiten tener acceso a la información, y están a disposición de todas las personas, en la mayoría de los casos, de manera gratuita

**Tabletas.** Es un aparato electrónico portátil de mayor tamaño que un teléfono inteligente o un PDA, se trata de una sola pieza que integra una pantalla táctil (sencilla o multitáctil) que emite luz y con la que se interactúa primariamente con los dedos o un estilete (pasivo o activo), sin necesidad de teclado físico ni ratón.

**TICs.** Son el agregado de herramientas relacionadas con la transmisión, procesamiento y almacenamiento digitalizado de la información.

## Guía de la Entrevista Coordinadora de RRHH

### Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña



1. **¿Pudiera detallar en pasos cómo es el proceso actual de reclutamiento y selección? (O1)**
2. **¿Qué ventajas visualiza en el proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado actualmente? (O1)**
3. **¿Qué desventajas visualiza proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado actualmente? (O1)**
4. **¿Qué considera que se debe mejorar en el proceso de reclutamiento y selección de personal? (O1)**
5. **¿Qué herramientas tecnológicas utilizan actualmente para los procesos de reclutamiento y selección de personal? (O2)**
6. **¿Cómo considera la influencia que tienen las TIC en el proceso de reclutamiento y selección de personal: alta, media o baja? (O3)**
7. **¿Considera que utilizar las TIC ayuda a disminuir la rotación de personal en la empresa? Explique. (O3)**
8. **¿Entiende usted que el uso de herramientas tecnológicas en los procesos de reclutamiento y selección de personal ayuda a que exista más satisfacción al ser elegidos o no los candidatos del área de servicio? Explique. (O4)**
9. **¿Consideraría que el proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado actualmente es eficiente o tiene oportunidades de mejora, cuáles serían?**

# THE PLAGIARISM CHECKER

PREMIUM

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

| Text being analyzed  | Result |
|--|--------|
| también, presenta una relación entre las responsabilidades del empl...   | OK     |
| Ahora bien, es importante presentar antecedentes académicos sobr...      | OK     |
| fecha, se considera que Teleperformance Dominicana cuenta con 4 ...      | OK     |
| También, Comellia (2017) considera que la estructura organizacion...     | OK     |
| Lizardo (2015) el reclutamiento externo proviene de candidatos que ...   | OK     |
| Además, Lorenzo (2015) considera que los Recursos Humanos son...         | OK     |
| identifica que en el año 2010, Teleperformance inicia sus operaciones    | OK     |
| Además, Teleperformance (2018) considera: que los empleados sati...      | OK     |
| Departamento de Recursos Humanos constantemente contrata ope...          | OK     |
| cual, Comellia (2017) considera que son importantes las capacidad...     | OK     |
| Teleperformance será de beneficio el presente estudio sobre la incid...  | OK     |
| tanto, es necesario que Teleperformance identifique las necesidade...    | OK     |
| compromiso mueve nuestras acciones y dirige nuestro comportamie...       | OK     |
| respecto a la visión, Teleperformance (2018) expresa: Ser líderes m...   | OK     |
| Identificar las herramientas tecnológicas utilizadas actualmente en T... | OK     |
| ¿Cuáles son las herramientas tecnológicas utilizadas actualmente e...    | OK     |
| embargo, si se analizaron investigaciones que determinan la import...    | OK     |
| través de nuestra calidad y habilidad, transformamos interacciones ...   | OK     |
| mencionado anteriormente sobre las TICs, las unidades organizacio...     | OK     |
| vacantes serán ocupadas preferiblemente con personal de la empre...      | OK     |

**Results:** No plagiarism suspected

[Download Plagiarism Report PDF](#)

Word count: 9207

[Go Back](#)

© 2002-2019 by Brian Klug - [Contact](#) - [Manage Account](#)

Used 1 of 50 times since 2020-01-26.

HOJA DE FIRMAS

---

**Gabriela Artunduaga Jiménez**  
Sustentante

---

**Angela Del Carmen Furcal Escarraman**  
Sustentante

---

**Mariela Santos Molina**  
Asesora

---

**Lic. Ana Gisela Ramos Brito**  
Jurado

---

**Lic. Balduino Acosta Perez**  
Jurado

---

**Lic. Rocio Contreras Lescaille**  
Jurado

---

**Adrián De Oleo, M.A.**  
Directora Escuela Psicología