FACULTAD DE POSTGRADOS

ANÁLISIS DE CORRELACIÓN ENTRE PERFIL DE COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL CARGO: EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE CALL CENTER EN DINERS CLUB DEL ECUADOR EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Jimena Carolina Barba Vaca

AÑO

2021

FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, MENCIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ANÁLISIS DE CORRELACIÓN ENTRE PERFIL DE COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL CARGO: EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE CALL CENTER EN DINERS CLUB DEL ECUADOR EN LA CIUDAD DE QUITO

Profesor Guía:
Daniel Antonio Montalvo Figueroa

Autor
Jimena Carolina Barba Vaca

2021

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por su confianza y apoyo en todos los pasos y mis proyectos de vida.

A Daniel Montalvo por su guía en este trabajo y la confianza recibida.

Al personal de Diners Club del Ecuador el apoyo recibido.

DEDICATORIA

A mis padres y mis amigos siempre presentes en los buenos y malos momentos. Siempre listos para encender la luz en cuanto lo necesite.

RESUMEN

A lo largo de los años, se han realizado varias publicaciones que relacionan el término de competencias con un desempeño superior. Se dice que una característica no debe ser considerada competencia si no causa un desempeño superior y si no causa un desempeño superior, no tiene sentido que sea evaluada.(Spencer, Lyle & Spencer, Signe, 1993). Por tanto, el objetivo de este trabajo, es analizar si las competencias del perfil de selección del cargo de ejecutivo de servicio al cliente de Diners Club tienen correlación con su evaluación de desempeño.

A través de una metodología que partió de lo general a lo específico, se navegó por los procesos de selección y desempeño de Diners Club del Ecuador, además en el manejo de la información que obtiene sus trabajadores.

En la actualidad, Diners Club del Ecuador, se encuentra en la implementación de un proyecto en analítica de recursos humanos, que a futuro busca llegar a modelos analíticos y predictivo. Esto permitirá, fundamentar y mejorar su proceso de toma de decisiones relacionadas con personas. Sin embargo, la información con la que cuenta actualmente la institución, podría estar incompleta o requerir procesos adicionales que permitan su validación. Debido a esto, la fiabilidad de los resultados de la presente investigación podrían haberse visto afectados.

No obstante, el valor agregado del presente estudio va más allá del cálculo de un resultado estadístico. La presente investigación contribuirá a mejorar los procesos existentes en la institución y complementará el proyecto de analítica que se encuentra en marcha.

ABSTRACT

Over the years, there have been several investigations in order to prove a direct relationship between competencies and performance. A characteristic should not be considered competence if it does not cause superior performance and if it does not cause superior performance; it does not make sense to be evaluated. (Spencer, Lyle & Spencer, Signe, 1993). Therefore, the objective of this work seeks to analyze whether the competencies of the selection profile of the Diners Club customer service executive position have a correlation with their performance evaluation.

Through a methodology that started from the general to the specific, the recruitment, performance and people analytics processes of Diners Club del Ecuador were analyzed in order to demonstrate the influence of competencies in their outcomes.

At present, Diners Club del Ecuador is in the implementation of a project in people analytics, which in the future seeks to obtain analytical and predictive models. This will allow, base and improve your decision-making process related to people. However, the information currently available to the institution could be incomplete or require additional processes that allow its validation. Due to this, the reliability of the results of the present investigation could have been affected

However, the added value of this study goes beyond the calculation of a statistical result. This research will contribute to improving the existing processes in the institution and will complement the analytics project that is currently underway.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 1
2. REVISIÓN DE LITERATURA 3
2.1. Selección por competencias 3
2.1.1. Antecedentes 3
2.1.2. Definiciones 4
2.1.3. Instrumentos de selección para evaluar competencias 5
2.1.3.1. Entrevista de Incidentes Críticos 6
2.1.3.2. Assessment Center 7
2.1.4. Relación con desempeño. 8
2.2. Desempeño 8
2.2.1. Definición 8
2.2.2. Importancia 9
2.3. Analítica de Recursos Humanos 9
2.3.1. Bases de datos 9
2.3.2. Características Bases de datos 10
2.3.3. Analítica de Recursos Humanos 10
2.3.4. Análisis correlacional 11
3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO 11
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 12
5. OBJETIVO GENERAL 12
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 12
7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA 13
7.1. Nivel de Investigación 13
7.2. Método de Investigación 13

7.3. Población y muestra 14
7.4. Selección de instrumentos de investigación y justificación 14
7.5. Procesamiento de datos 15
7.6. Protocolos metodológicos 15
7.6.1. Protocolo Metodológico Objetivo Específico 1 15
7.6.2. Protocolo Metodológico Objetivo Específico 2 16
8. RESULTADOS PROTOCOLO METODOLÓGICO 16
8.1. Resultados Protocolo Metodológico Objetivo Específico 1 16
8.1.1. Proceso de Selección 17
8.1.2. Proceso de Evaluación de Desempeño 19
8.2. Resultados Protocolo Metodológico Objetivo Específico 2 23
8.2.1. Depuración general base de datos 24
8.2.2. Depuración variables competencias de contratación 25
8.2.3. Obtención variable de desempeño 27
8.2.4. Correlación de variables 28
9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN 29
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 30
10.1. Conclusiones Objetivo Específico 1 30
10.2. Conclusiones Objetivo Específico 2 35
11. REFERENCIAS 38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Indicadores desempeño Call Center 20
Tabla 2 Descripción datos que registran perfil de adecuación al puesto. 24
Tabla 3 Descripción datos que registran metodología de entrevista 24
Tabla 4 Abreviatura competencias según diccionario Hay McBear. 4
Tabla 5 Descripción datos que registran perfil de adecuación al puesto. 25
Tabla 6 Cuadro final variables de estudio 26

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Descripción proceso de Selección de Diners 17
Figura 2 Definición de Objetivos Diners Club 19
Figura 3 Proceso de Evaluación de Desempeño Diners Club 20
Figura 4 Resultados correlación Stata 27

1. INTRODUCCIÓN

El término competencias ha estado presente en el lenguaje de los profesionales de recursos humanos desde hace más de 40 años, durante este tiempo, se han realizado varios estudios que han evolucionado paulatinamente la manera en que se han ido aplicando dentro de las organizaciones. Por otro lado, se han creado también, infinidad de modelos de competencias sin que necesariamente su uso haya sido sustentado con estudios o resultados. No obstante, y bajo la metodología de prueba y error, hoy por hoy el concepto de competencias permanece sólido dentro de las organizaciones como el camino que permitirá no solamente a estas, si no a sus colaboradores y a sus áreas de recursos humanos, maximizar los resultados y agregar valor.

Sin embargo, ¿De qué manera las competencias están agregando valor o están siendo una ventaja competitiva dentro de una organización? De acuerdo a Deloitte and Touch menos del 10% de las organizaciones conoce cuáles son las dimensiones que dirigen el talento dentro de sus organizaciones.(Leonardi, Paul & Noshir, Contractor, 2018).

Una administración basada en evidencias demanda que los administradores dejen un modelo sustentado en sus creencias para pasar a un modelo que recopile hechos y lo combine con la investigación permanente. Constituirá por tanto, un reto para los profesionales de recursos humanos, a través de la aplicación de modelos conceptuales llevados a la práctica, demostrar que las competencias se traducen en una mejora del desempeño individual y consecuentemente organizacional. (Newstrom, 2015).

El objetivo de la presente investigación es , con datos que provienen de Diners Club del Ecuador, determinar la relación que existe entre el perfil de competencias de selección del cargo de ejecutivo de servicio al cliente y la evaluación de desempeño.

Diners Club Internacional es una empresa de servicios de pago bancario y directo de propiedad de Discover Financial Service, empresa de servicios financieros en Estados Unidos. En el Ecuador, Diners club tiene presencia desde 1968 y está representada por el grupo financiero Diners Club del Ecuador. Actualmente emite productos de las franquicias: Diners Club Internacional, Discover, Visa y Mastercard.

En el año 2017, Diners Club obtuvo la autorización por parte de la Superintendencia de Bancos para convertir la sociedad financiera en banco. Se especializará en el sector de consumo y aunque inicialmente tiene la figura de un banco tecnológico irá incluyendo nuevos servicios en su portafolio. (El Comercio, 2017)

En cuanto a sus principales cifras al finalizar el 2020, Diners Club cuenta con un total de 1´108.271 tarjetas entre principales y adicionales un crecimiento del 4.1% respecto al 2019. En cuanto a establecimientos afiliados al cierre del mismo periodo, Diners Club cuenta con 95.005 lo que le permite tener altos niveles de cobertura y aceptación dentro de nuestro país.

Al cierre del 2020, Diners Club cuenta con 1140 empleados, 73% de estos ha culminado al menos con sus estudios de pregrado y un 19% cuenta con maestría. 372 empleados que representan un 32% se encuentran directamente relacionados con la operación, es decir realizan funciones relacionadas directamente con el negocio.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Selección por competencias

2.1.1. Antecedentes

En 1973, David McClelland, un psicólogo estadounidense, publicó un estudio que cuestionaba el poder recién adquirido de los test de inteligencia en Estados Unidos. Los test de inteligencia eran usados en ese entonces para discriminar a los grupos calificados de los no calificados en varios ámbitos como: acceso de estudiantes de todos los niveles a estudios de pregrado y postgrado, empresas para el reclutamiento de personal y organismos de gobierno para contratación de empleados públicos. Dada la inmensa influencia que los test tenían para determinar el destino de las personas, se supondría una alta confiabilidad sobre ellos. Sin embargo, ¿existía suficiente sustento para los test de inteligencia? Los estudios, rebatidos por McClelland, respaldaban sus teorías con estadísticas y corelaciones que aparentemente demostraban que las personas calificadas como inteligentes tenían mayor éxito que las que no lo estaban. Definiendo a personas exitosas, como aquellas con ingresos más altos, bajas tasas de divorcio, baja mortalidad, buena salud mental, entre otros.(David McClelland, 1973)

McClelland presenta investigaciones que determinan que no existen pruebas fehacientes que la inteligencia o lo que medían los test de inteligencia en ese momento, presenten una correlación con: éxito estudiantil, laboral o en otras ramas como el arte o la música. Argumentando además, que los intereses de poder controlaban los criterios con los que se realizaron los estudios, no tomando en cuenta posibles sesgos como: el factor económico, el acceso a oportunidades o asuntos de tipo cultural como la discriminación por género, raza o condición migratoria. ¿Si el éxito era el resultado de un cóctel de variables como educación, poder económico, contactos, cuál era el peso real de las actividades en el resultado final?

Por este motivo, McClelland sugiere al uso de las competencias como una mejor alternativa de aproximación para medir el éxito en el desempeño laboral, que a través de un criterio más práctico, establezca en primer lugar las características de la posición y la búsqueda se oriente en estas características en específico. Esta metodología, permitiría además medir la experiencia que va adquiriendo la persona en el campo laboral y que son las que permitirán un mejor desempeño en lugar del factor inteligencia, considerado como innato. (David McClelland, 1973)

2.1.2. Definiciones

La primera definición de competencia la realizó Richard Boyatzi en 1982, como una capacidad o habilidad. Un conjunto relacionado de características en torno a una intención que se manifiestan según corresponda en varias situaciones o tiempos. (Boyatzis, 2008).

> Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación. Característica subyacente significa que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo. Causalmente relacionada significa que una competencia causa o predice la conducta y el desempeño. Criterio referenciado significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, como es medido en un criterio específico o estándar. (Spencer, Lyle & Spencer, Signe, 1993, p.5).

Por tanto, al hablar de competencias estamos hablando de comportamientos observables de personas que realizan su trabajo con eficacia, permitiendo de esta manera a las organizaciones utilizar conceptos más objetivos y una manera diferente de establecer las posiciones que tendrían que tener ahora aquellos comportamientos observables. A través de su evaluación se obtendrán predicciones son más objetivas y fiables sobre el éxito del ocupante en el puesto de trabajo.(González, 2014)

2.1.3. Instrumentos de selección para evaluar competencias

Boyatzi, establece que para poder medir a las competencias compuestas por un conjunto de comportamientos más la intención, son necesarios un conjunto de instrumentos que midan estas dos características,

Si bien es cierto en el mercado de pruebas de selección existen herramientas que miden competencias que involucran situaciones estructuradas con respuestas de opción múltiple, sabemos que en la realidad difícilmente estas situaciones se replicarán, por tanto “el mejor predictor de lo que una persona puede hacer y de hecho lo hará es lo que él o ella espontáneamente dice o piensa en una situación desestructurada- o ha hecho en situaciones similares del pasado” (Spencer & Spencer, 1993, p.5).

Como referencia en la fiabilidad de los métodos de selección Jesús Salgado et al., (2004), realizó en España un estudio que ubicó a la entrevista de incidentes críticos y a los *assessment center* como los métodos de selección más fiables con índice de fiabilidad de 0.83 y 0.70 respectivamente , seguidos por los test de conocimientos, la entrevista tradicional y las referencias personales con 0.80, 0.65 y 0.60 respectivamente.

2.1.3.1. Entrevista de Incidentes Críticos

Se las conoce también con los nombres de: entrevista conductual, entrevista situacional, entrevista de eventos conductuales, entrevista de incidentes críticos, entrevista focalizada o entrevista por competencias , señalada también en sus términos en inglés : *behavioral interview*, *behavioral event interview (BEI)*, *targeted selection interview* o *competency-based interview*. (Fernando Corral, 2007).

Su uso data desde finales de los 70, en ese momento, ante la dificultad de predecir el desempeño de ciertos empleados gubernamentales en Estados Unidos a través de pruebas de aptitud, un grupo de investigadores ideó una metodología que consistía en solicitar al empleador una muestra de trabajadores con desempeño superior y otra de trabajadores desempeño promedio o bajo. El objetivo, era establecer los criterios que diferenciaban a los primeros de los segundos. Para identificar estos criterios, los investigadores establecieron una forma de entrevista, que combinaba el método de incidentes críticos de Flanagan y el TAT (Test de Apercepción Temático) y consistía en un relato detallado de las situaciones laborales críticas, proceso al que se le denominó “Entrevista de Eventos Conductuales”. Las principales preguntas se orientaban a los motivos que llevaron al entrevistado a la situación personal que estuvo involucrado, acciones tomadas y resultados obtenidos. Finalmente, esta entrevista se traducía a una calificación objetiva con base a las codificaciones realizadas por los observadores. (Spencer, Lyle & Spencer, Signe, 1993). Esta metodología se mantiene hasta la actualidad.

Los métodos para evaluar competencias se basan en el principio de consistencia de la conducta, es decir buscan predecir conductas con base a evaluación de comportamientos pasados. (Jesus Salgado et al., 2004). A pesar que la entrevista de incidentes críticos incorpora elementos de una entrevista

tradicional es algo totalmente diferente y con objetivos marcadamente diferentes.

2.1.3.2. Assessment Center

Este método de valoración consiste en que: tres o más directivos que conforman un tribunal evaluador, previamente entrenados y con una lista de competencias a evaluar , observan a un grupo de hasta 6 candidatos realizar una serie de ejercicios relacionados con el trabajo por el que están siendo evaluados. Una vez finalizados los ejercicios el tribunal se reunirá para realizar la valoración global. (Byam William, 2003).

> Los ejercicios de simulación se encuentran basados en situaciones laborales y buscan medir comportamientos y están evaluados por jueces entrenados con anticipación para medir estos comportamientos de manera estandarizada. A pesar de su fiabilidad, resaltada por varios estudios y de que tienen una incidencia positiva en la marca empleadora, este método se considera costoso principalmente por el tiempo que se invierte en el, sin embargo se recomienda, sean visto como una inversión en función de los resultados que genera.(Lievens, F, 2003).

A pesar de que la personalidad no está implícitamente medida en un Assessment Center,ac la observación de las conductas observables en los candidatos permiten hacer relaciones que manifiesten tendencias de personalidad. Además los AC están diseñados para medir comportamientos importantes en roles gerenciales y de liderazgo. Los ejercicios típicos de este tipo de herramienta son estudios de caso, discusiones grupales no dirigidas de cooperación y competencia, ejercicios “in-basket”, “rol plays” y presentaciones orales con una escala de calificación. (CHRISTIANSEN, Neil et al., 2013). Dado el tiempo de duración del ejercicio de AC que es de 4 a 8 horas sumado al costo hora del tribunal evaluador, resulta un método de selección más costoso.

2.1.4. Relación con desempeño.

En el 2008, Boyatzi ante la escasa existencia de material que validen las competencias, publica un estudio que pretende demostrar la relación de competencias con el desempeño y otras variables como la inteligencia emocional, social y cognitiva, entre cargos de varias jerarquías. que van desde ejecutivos bancarios hasta directores de escuelas. El análisis de las co laborioso proceso y publicación de los resultados

(Spencer, Lyle & Spencer, Signe, 1993) por su parte realizaron estudios, bajo la premisa de que una característica no debe ser considerada competencia si no causa desempeño superior y si no lo hace no debe ser usada como mecanismo de evaluación. Definió además estadísticamente al desempeño superior como una desviación estándar por encima del desempeño promedio y determinó además valores económicos gracias al uso de las competencias. Concluyendo de esta manera que el desempeño superior genera resultados económicos a las empresas.

2.2. Desempeño

2.2.1. Definición

La evaluación del desempeño es un procedimiento sistemático y continuo, que a través de la evaluación cuantitativa (resultados) y cualitativa (competencias), permite conocer el aporte que un trabajador, por sus características personales y actuaciones dentro del periodo evaluado, genera para la consecución del objetivo de la institución. Si bien, la evaluación del desempeño tiene diversos usos, uno de los más habituales es el relacionar el desempeño con la retribución, concretamente, con la parte variable. (Gan Bustos & Triginé, Jaume, 2013).

Se puede resumir en dos los objetivos de la evaluación de desempeño:1) evaluar la actuación pasada del trabajador y mejorarla o retribuirla con promociones, incentivos o incrementos salariales y 2) desarrollar al trabajador a través de la potencialización de los aspectos de la persona y de mejora aquellos susceptibles de mejora para alcanzar un desarrollo. (Martínez Guillén, 2003)

2.2.2. Importancia

Entre los factores de importancia que la evaluación de desempeño tiene para una institución tenemos: 1) alineamiento del trabajador a los objetivos de la institución 2) gestión de las necesidades de información 3) comprobar la eficacia de los procesos de selección y promoción 4) validación y actualización de los descriptivos de cargos 5) gestión de planes de carrera y sucesión 6) potencial de los colaboradores. 7) obtener datos adicionales para procesos de recursos humanos 9) sistemas de compensación equitativos y competitivos 9) herramienta de desarrollo para el trabajador a través de la retroalimentación de la jefatura. (Martínez Guillén, 2003)

2.3. Analítica de Recursos Humanos

2.3.1. Bases de datos

Actualmente, para las organizaciones la integridad de las bases de datos almacenadas en sus sistemas de información se ha convertido en uno de sus activos más preciados. A través de ellas, pueden recopilar, almacenar y procesar la información para la toma de decisiones. (Pulido Romero, 2019).

Las bases de datos son conjuntos de datos estructurados, lógicamente relacionados, ordenados y diseñados para un propósito en específico que satisface las necesidades de un conjunto de usuarios. Este grupo de datos es almacenado de manera sistemática con el objetivo de facilitar su utilización de manera posterior. Una base de datos puede constituirse con cualquier clase de datos, incluyendo aquellos de tipo puramente espacial, por datos numéricos y alfanuméricos. Los elementos clave de la base de datos son precisamente esa estructuración y sistematicidad mencionada, ya que estas características son

las responsables de un enfoque superior a la hora de gestionar datos. (Pulido Romero, 2019).

Para un entendimiento global de el contenido de una base de datos es importante la diferenciación de la palabra dato de la palabra información. Se denominará por tanto dato, a aquel que insumo que no ha sido procesado, mientras que información al resultado de procesar los datos para conocer su significado. Este procesamiento puede ser tan sencillo como organizar los datos de cierta manera para revelar patrones, o más complicado de manera que permita hacer pronósticos o sacar inferencias a través del uso de modelos estadísticos.(Coronel et al., 2011)

2.3.2. Características Bases de datos

Las bases de datos deben manejar los siguientes conceptos: a) independencia, que significa que los datos no dependan de un programa o de un usuario específico b) reducción de la redundancia es decir evitar la duplicación de datos para evitar las inconsistencias y c) seguridad que constituye la protección de los datos frente a usuarios no autorizados. (Pulido Romero, 2019)

2.3.3. Analítica de Recursos Humanos

La analítica de recursos humanos está definida como: el uso de data acerca de la conducta humana, sus relaciones y sus rasgos con el fin de mejorar la toma de decisiones sobre personas y con ello obtener un mejor desempeño individual, departamental y organizacional. Remplaza las decisiones basadas únicamente en experiencia, jerarquías y aversión al riesgo, con decisiones de mejor calidad basadas en evidencia: datos, predicciones e investigaciones experimentales. (Chantrelle, Nielsen & McCullough, Natalie, 2018).

2.3.4. Análisis correlacional

El método correlacional es aquel que analiza dos diferentes variables para determinar la relación que existe entre ellas. Cuando los datos de un estudio correlacional consisten en dos variables numéricas, esta relación se mide y describe usando una técnica estadística denominada correlación, por otra parte la relación entre datos no numéricos deberá ser evaluada con otra medida estadística denominada chi cuadrado. Si bien es cierto, los resultados de una correlación demuestran la relación de dos variables, no proporcionan una explicación de la relación, es decir el análisis correlacional no puede explicar por si solo una relación causa efecto o causalidad. (Gravetter et al., 2018)

El signo de la correlación determina si esta es positiva o negativa. En una correlación positiva las variables tienden a cambiar en la misma dirección, mientras que en una correlación negativa las variables cambian en direcciones opuestas. Por otra parte, mientras más cercana la correlación sea a 1 la fuerza y la consistencia de la misma será mayor. Una correlación igual a 1 determina una correlación perfecta. (Gravetter et al., 2018)

3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

- **Objeto Teórico**

Los objetos de estudio teóricos son selección por competencias y evaluación de desempeño como herramientas de gestión de recursos humanos.

- **Objeto Práctico**

El objeto de estudio práctico es el análisis de la correlación para aplicación como herramienta de gestión en el cargo de ejecutivo al cliente y en los procesos de analítica de recursos humanos que se están llevando a cabo dentro de la institución.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Existe correlación entre el perfil de competencias utilizado para la selección de personal del ejecutivo de call center de Diners Club y el nivel de desempeño?

5. OBJETIVO GENERAL

Analizar la correlación existente entre las competencias utilizadas en el proceso de selección del cargo ejecutivo de servicio de Diners Club del Ecuador y su calificación en la primera evaluación de desempeño.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los procesos de selección y evaluación de desempeño del cargo ejecutivo de servicio al cliente Diners Club, la información que se desprende de estos, la forma en que es almacenada y la utilización de esta por parte de la organización para la toma de decisiones.

- Analizar la base de datos proporcionada por la institución, su contenido, forma de obtención y realizar la correlación de las competencias de selección y la evaluación de desempeño del cargo ejecutivo de servicio al cliente de Diners Club del Ecuador.

7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

7.1. Nivel de Investigación

El tipo de estudio a realizarse iniciará con un análisis exploratorio y descriptivo de los procesos que lleva a cabo Diners Club del Ecuador para la analítica de datos de colaboradores, selección, contratación y evaluación de desempeño del cargo de ejecutivo de servicio al cliente de call center. Posteriormente, se realizará una recapitulación de los conceptos de competencias, evaluación de desempeño. Además se describirá la base de datos que usa Diners Club del Ecuador como herramienta de analítica de recursos humanos, sus variables, metodología de recolección y nivel de automatización. Finalmente, se explicarán las principales variables estadísticas a usarse para el análisis de correlación y se explicarán sus resultados.

Por tanto; la primera parte comprenderá un estudio exploratorio y descriptivo que implicará el conocimiento general del las metodologías usadas en Diners Club del Ecuador para posteriormente pasar a un análisis de los datos y sus resultados.

7.2. Método de Investigación

La presente investigación utilizará el método inductivo -deductivo, puesto que según lo descrito, se partirá de una realidad general, se analizará las teorías de competencias y desempeño además de las metodologías particulares utilizadas por la institución analizada para finalizar con el análisis y las conclusiones que se desprendan de este.

Utilizará además el método analítico- sintético ya que se analizarán de manera individual los procesos de selección, desempeño y analítica de recursos humanos y posteriormente se integrarán para su análisis en conjunto.

7.3. Población y muestra

La investigación se realizará en el cargo de ejecutivo de servicio al cliente del call center de Diners Club. La organización proporcionará la base histórica con todo el personal de este cargo así como con el perfil de competencias obtenido en el proceso de selección y el grado de adecuación al puesto de cada uno. Además, se entregarán para el análisis los datos de la evaluación de desempeño de los trabajadores.

Para la realización de la correlación se tomará como variables: el grado de adecuación a las competencias obtenidas en el proceso de selección y la primera evaluación de desempeño obtenida por el trabajador.

7.4. Selección de instrumentos de investigación y justificación

En cuanto a los instrumentos de investigación y sus fuentes serán:

- **Fuentes primarias**

Análisis de documentos: Políticas, procedimientos y formatos existentes sobre selección por competencias y evaluación de desempeño.

Base de datos de analítica de recursos humanos: se explicará la base de datos, las variables además de los supuestos a utilizarse para el estudio de correlación.

Entrevistas con personal clave: se indagará sobre metodologías utilizadas, forma de cálculo, periodicidad, cargos de aplicación, cambios en los procesos y resultados.

- **Fuentes secundarias**

Bibliográfica y documental: Textos sobre las herramientas de gestión de competencias, evaluación de desempeño, departamentos de call center y analítica de recursos humanos.

Publicaciones varias Internet, revistas.

7.5. Procesamiento de datos

Para el procesamiento y análisis de datos se utilizará Microsoft Excel, la correlación se realizará en el programa estadístico STATA.

Para el procesamiento de texto de este trabajo se utilizará Microsoft Word , para las reuniones de información adicional o preguntas de la institución analizada Microsoft Teams y para la presentación final Canva y Microsoft Power Point.

7.6. Protocolos metodológicos

7.6.1. Protocolo Metodológico Objetivo Específico 1

- Reunión explicativa a la organización sobre la investigación a realizarse, los objetivos planteados y su metodología. Además se definirá el personal de contacto para cada punto del proceso.
- Solicitar los procedimientos y protocolos de selección de personal y evaluación de desempeño utilizados en Diners Club del Ecuador, así como información complementaria para un entendimiento de su funcionamiento.
- Examinar los procesos de la institución así como las herramientas y/o formatos usados en cada uno.
- Analizar la temporalidad de las variables, métricas existentes y el almacenamiento de la información en el proceso de selección y evaluación de desempeño.
- Solicitar reunión complementaria para conocer los principales problemas y proyectos con los que trabaja actualmente la institución en los procesos investigados enfocados en el cargo de ejecutivo de servicio al cliente.

- Solicitar la base datos que maneja la institución que se desprende de los procesos analizados e identificar las variables almacenadas en esta.
- Realizar un análisis descriptivo de los campos de la base de datos e información explicativa en caso de ser necesaria.
- Solicitar reunión para conocer información adicional, sobre los proyectos manejados por la institución respecto a la analítica de datos.

7.6.2. Protocolo Metodológico Objetivo Específico 2

- Realizar un análisis detallado de las variables de la base de datos e identificar las que están relacionadas directamente con la contratación y con el desempeño y que formarán parte del estudio. Analizar la consistencia de la información de estas últimas.
- Solicitar información adicional sobre el proceso de obtención de las variables seleccionadas y su uso.
- Realizar el cálculo de la correlación y su explicación.

8. RESULTADOS PROTOCOLO METODOLÓGICO

8.1. Resultados Protocolo Metodológico Objetivo Específico 1

Diners Club del Ecuador aplica el modelo de gestión de competencias desde el año 2004 en los procesos relacionados con gestión humana.

A partir del año 2014, incorpora como herramienta para el proceso de selección a la entrevista de incidentes críticos y el *assessment center.* Para ello, los ejecutivos de selección recibieron entrenamiento en estas herramientas y en la actualidad el mencionado entrenamiento se refuerza de manera periódica. El campo de aplicación de esta herramienta es para todos los postulantes a vacantes en Diners Club o que apliquen para promociones internas en todos los cargos.

Posteriormente al ingreso del colaborador, la organización realiza un proceso periódico de evaluación de competencias a través de la metodología 360, que sirve para complementar la información obtenida del proceso de contratación.

Los procesos del área de recursos humanos se encuentran documentados en los manuales de procedimientos de la institución y tienen un flujo de proceso incorporado. (Anexo 1). Adicionalmente, la institución tiene presentaciones corporativas que resumen los procesos de manera didáctica.

8.1.1. Proceso de Selección

Diners Club define a través de su proceso de selección **(Anexo 1)** los criterios de incorporación del personal como: características y competencias de contratación, instancias de aprobación, técnicas a utilizar y demás herramientas parte del proceso.

Para que una contratación ocurra en la institución debe cumplirse con: 1) Que esté conforme al presupuesto de personal aprobado en cuanto a número de personas y valores presupuestarios 2) Que se de oportunidades internas para la cobertura de vacantes 3) Únicamente en caso que el recurso interno no cumpla con mínimo el 80% del perfil requerido se realizará un proceso con candidatos externos.

El proceso de selección de talentos seguido por la organización y que se realiza con el cargo de ejecutivo a servicio al cliente se resume en:

Figura 1. Descripción proceso de Selección de Diners Club (Anexo 2)

1. Reclutamiento: Se evalúa el cumplimiento del perfil duro del candidato: estudios, conocimiento y experiencia.
2. Filtros: Comprobación de datos presentados por el candidato en la hoja de vida.
3. Referencias : Realizadas solicitadas a jefaturas , subordinados y misma línea
4. Asessment Center: En posiciones niveles iniciales, se realiza en el cargo de ejecutivo de servicio al cliente.
5. Entrevistas de Incidentes críticos y entrevistas por la línea de supervisión.
6. Oferta salarial.

El grado de adecuación al puesto, que corresponde al ajuste del postulante con las competencias determinadas para la posición vacante, será la variable usada para calcular la correlación en la presente investigación.

Dentro de Diners Club el grado de adecuación al puesto se calcula con base a dos parámetros: 1) grado de adecuación del postulante al perfil duro requerido para la posición con el 55% de representatividad dentro del resultado total. 2) grado de adecuación del postulante a las competencias definidas para la posición con el 45% restante. Una vez obtenidos los insumos de información, esta es registrada por parte del consultor de recursos humanos, en una herramienta establecida para el efecto desarrollada en Microsoft sharepoint. La información del cálculo de esta variable así como el origen de la misma se obtuvo en las reuniones con la compañía y no reposa en los anexos de este trabajo.

8.1.2. Proceso de Evaluación de Desempeño

De acuerdo a la información entregada por Diners Club del Ecuador (ANEXO 3), su proceso de evaluación de desempeño tiene como objetivos: 1) la clarificación de sus objetivos y la alineación de los niveles de la organización a los mismos. 2) el desarrollo de una cultura que dirija a la institución al cumplimiento de los objetivos 3) Determinar el ajuste entre las capacidades de las personas, y los requerimientos del puesto, así como su desarrollo.

El proceso de evaluación de desempeño, inicia con la definición de objetivos por parte de la institución y su traslado hacia las áreas transformados en objetivos bajo la metodología SMART: medibles, alcanzables, relevantes, específicos y situados en un tiempo específico. El traslado de los objetivos por su parte, se realizan desde estrategia de la institución en su primer nivel terminando en los objetivos personales del trabajador según lo explica el diagrama a continuación:

Figura 2 Definición de Objetivos Diners Club

Posteriormente, seguirán las fases de planificación y comunicación culminando en la carga de objetivos en la plataforma interna ETWEB destinada para ello. A cada objetivo se le asigna un peso específico dependiendo de su importancia. Después vendrá la fase de seguimiento y retro alimentación que definirá el acompañamiento por parte de la jefatura en la consecución del objetivo.

Figura 3 Proceso de Evaluación de Desempeño Diners Club

El trabajador carga de manera mensual al sistema sus resultados en el sistema ETWeb y el proceso de evaluación se realiza dos veces al año con corte semestral.

Las metas de la posición de ejecutivo de servicio al cliente son establecidas de manera estándar para todos los ocupantes con indicadores basados en metodologías internacionales propias del proceso y se resumen a continuación:

INDICADOR	META	DESCRIPCIÓN
TIEMPO EFECTIVO	META 95%	Tiempo que le Agente estuvo disponible para atender al cliente, en relación al tiempo de conexión de su horario de trabajo
SOBREGIROS	META 99%	Casos en los que no se cumplió el ANS de tiempo de solución, y que fueron de responsabilidad del agente
TMO AUTORIZACIONES	PROMEDIO EQUIPO 2 min	Tiempo promedio en el que el agente atiende requerimientos de autorizaciones, promedio meta establecido 2:00 minutos
TMO SOCIOS	PROMEDIO EQUIPO 4:36	Tiempo promedio en el que el agente atiende requerimientos de Socios. Promedio meta establecido 4:36 minutos socios y 4:56 establecimientos
AUSENTISMO	META MAX 1%	Número de ausentismos en el mes
MONITOREOS	META 95%	% de monitoreos tipificados como correctos en relación al total de monitoreos
TIEMPO DE ESPERA	PROM EQUIPO 45 SEG	Tiempo promedio que el agente deja en espera al socio en la llamada. Meta se toma de la media + una desviación estándar
OFERTA TRASLADO LLAMADAS GXC	META 60%	% de Monitoreos calificados como normales en la herramienta QA5 contratada por la organización.

Tabla 1. Indicadores desempeño Call Center

El proceso de inducción cuando un nuevo ejecutivo de servicio al cliente se incorpora en el cargo, consiste en: durante las primeras cuatro semanas recibe capacitación de los procesos y productos de la institución con el acompañamiento por parte de la línea de supervisión o un delegado de esta. En la quinta semana el ejecutivo estará realizando de manera independiente las funciones de su cargo.

Tentativamente después de estas 5 semanas, la nueva incorporación estará al mismo nivel de productividad que el resto de ocupantes del cargo. Sin embargo, en las reuniones de ampliación de información la organización mencionó, que las líneas de supervisión reportan que el tiempo de adaptación del nuevo trabajador podría extenderse por varias semanas más. No obstante, la institución no cuenta con un análisis de la evolución de productividad de la posición en función del tiempo de antigüedad del trabajador que permita comprobar este hecho.

La antigüedad de los trabajadores del cargo ejecutivo de servicio al cliente es diversa. Ubicar en el mismo grupo de estudio al desempeño de los trabajadores más antiguos versus los nuevos podría hacer los datos menos comparables ya probablemente la evaluación de un trabajador antiguo sea diferente de la de uno nuevo. Diners Club del Ecuador proporcionó los datos de las evaluaciones 2020 y 2021, sin embargo con el fin de minimizar posibles sesgos de antigüedad, la variable que se consideró para la elaboración de la correlación, corresponde a la evaluación de desempeño que ha obtenido el trabajador después de que han transcurrido al menos 6 meses posteriores a su ingreso, es decir la primera evaluación de desempeño que se le haya realizado.

8.2. Resultados Protocolo Metodológico Objetivo Específico 2

Los resultados de la presente investigación dependerán de la consistencia e integridad de la base de datos, Pulido Romero (2019) define a la consistencia como: “Consistencia es un término más amplio que integridad y podría definirse como la coherencia entre todos los datos de la base de datos. Cuando se pierde la integridad también se pierde la consistencia” (p.30).

La base de datos recibida, fue objeto de un análisis detallado. Se eliminó columnas no necesarias en el estudio y además se transformó a texto aquellas columnas formuladas con dependencia una de otras. Además, fue necesaria la creación de columnas adicionales para ingresar información de otras bases recibidas con la misma calidad de información.

Una de las ventajas del software STATA es que a través de comandos permite la realización de todas las depuraciones llevando un registro de control de las mismas. Sin embargo, al existir gran cantidad de data que debe ser revisada a través de filtros y con el fin de que presentar los datos de manera más didáctica, todas las depuraciones y la creación de nuevas celdas se realizarán en Microsoft Excel.

Con las consideraciones anteriormente anotadas, las actividades realizadas se detallan a continuación:

8.2.1. Depuración general base de datos

1. Se recibió la base de datos anonimizada con la finalidad de preservar la confidencialidad de los funcionarios de Diners Club, esta contenía 511 filas y 159 columnas con información demográfica, estudios, salarial, competencias, ausentismo, desempeño, capacitación recibida y actualizaciones de datos históricas realizadas por la empresa.

2. Se realizó un análisis preliminar de las variables contenidas en la base de datos: significado, datos repetidos, tipo, características, su origen y su contenido. Posterior a este conocimiento general se pasó un análisis más profundo de la información contenida en cada variable, número de datos perdidos, formato de la información que contienen, datos que se encontraban formulados. Se realizaron filtros combinados de variables y otras herramientas para verificar la coherencia de la información tales como: análisis de dispersión, datos repetidos, agrupaciones en categorías.

En este análisis se encontraron: errores de tipeo, información incompleta, variables que no pueden ser agrupadas al no estar estandarizadas, campos en blanco, campos en cero y campos con data ilegible.

3. Se reportaron estos errores a la empresa, que a la par se encontraba trabajando en la depuración de la data y se obtuvo una nueva base de información. La base número dos, contiene 292 líneas y 62 columnas de información de trabajadores del call center de Diners Club en el cargo ejecutivo de servicio al cliente.

Contenía además, tres encabezados clasificatorios: 1) “información completa” con 28 variables cualitativas y cuantitativas, 2) “falta información” con 19 variables cualitativas y cuantitativas y 3) “soporte” con 15 columnas con datos cualitativos y cuantitativos (ANEXO 5).

4. Con base a la consulta realizada a la institución del nombre de las columnas , se realizó un primer descarte de variables desechando aquellas con las siguientes consideraciones 1) datos demográficos que no serían parte del estudio 2) columnas con fórmulas de comprobación usadas por la institución 3) datos que correspondían a la línea de supervisión del trabajador.(Anexo 1)

8.2.2. Depuración variables competencias de contratación

5. Al ser una nueva base de datos distinta a la primera, se realizó la validación descrita en el literal 2 nuevamente.

Una de las variables de clasificación corresponde al personal cuyo método de contratación fue la metodología de asessment center e incidentes críticos denominados en la base de datos como "CON C" y aquellos que no se seleccionaron con esta metodología denominados como: "SIN C".

Las variable por tanto a seleccionar sería el perfil de adecuación al puesto de aquellos contratados CON C:

De este análisis se extrajeron las siguientes conclusiones:

- Existen 292 registros (1) distribuidos de acuerdo a su método de contratación con "CON C" (2) y "SIN C" (3). El grupo con método de contratación con incidentes críticos registra únicamente 16 datos válidos que contienen información del perfil de adecuación al puesto (4).

VARIABLES	TOTAL REGISTROS	DATOS PERFIL ADECUACIÓN AL PUESTO
NÚMERO DE REGISTROS INICIALES **(1)**	292	68
PERSONAL CONTRATADO "CON C" **(2)**	61	16 (4)
PERSONAL CONTRATADO "SIN C" **(3)**	185	20
DATOS SIN INFORMACIÓN DE CONTRATACIÓN	46	32

Tabla 3 Descripción datos que registran metodología de entrevista

- Ante este hecho, y al considerar a los 16 datos insuficientes y no representativos respecto al total, se decide tomar para el análisis de la correlación, a la información de las 9 competencias de contratación individualizadas. Existen 61 registros (4) de trabajadores contratados con la metodología de incidentes críticos y assessment center, de estos datos 8 (5) no registran información de competencias por tanto los datos utilizables en esta fase son de 53 **(6)**.

VARIABLE	TOTAL REGISTROS
(=) CON INCIDENTES CRITICOS (4)	61
(-) NO REGISTRA NINGUNA COMPETENCIA (5)	8
(=) DATOS UTILIZABLES (6)	53

- Para una mayor facilidad en el manejo de los nombres se cambió los nombres de las competencias a las siglas establecidas en el manual de competencias de Hay Mcbear :

Competencia	Sigla
PENSAMIENTO CONCEPTUAL- SELECCIÓN	CON
PENSAMIENTO ANALITICO- SELECCIÓN	ANA
ORIENTACION AL LOGRO- SELECCIÓN	LOG
INICIATIVA- SELECCIÓN	INI
ORIENTACION AL CLIENTE- SELECCIÓN	CLI
BUSQUEDA DE INFORMACION- SELECCIÓN	BUS
COMPRENSION INTERPERSONAL- SELECCIÓN	COM
ORDEN Y CALIDAD- SELECCIÓN	ORD
IMPACTO E INFLUENCIA- SELECCIÓN	IMP

Tabla 4 Abreviatura competencias según diccionario Hay McBear

8.2.3. Obtención variable de desempeño

6. En la descripción del proceso de evaluación de desempeño se mencionó que para el presente estudio, se considerará como primera evaluación de desempeño, a la primera evaluación registrada por el trabajador después de haber cumplido 6 meses posteriores a su ingreso a la compañía. Para su cálculo se creó la variable "Año de evaluación" y se usó la fórmula de un condicional en Excel :

- Si el trabajador tiene al menos 6 meses en la compañía considere la evaluación del año en curso, caso contrario considere la evaluación del año siguiente:

	A	B	C	D	E
1	ingreso	Año ingreso	Mes de Ingreso	Año de evaluación	Detalle
2		AÑO(B2)	12-MES(B2)	+SI(D2>=6;C2;C2+1)	fórmula
3	17/12/2018	2.018,00	-	2.019,00	trabajador ingresa en diciembre, se toma la evaluación del año siguiente.
4	07/01/2020	2.020,00	11,00	2.020,00	trabajador ingresa en enero, se toma la evaluación de ese mismo año

Tabla 5. Fórmula año de desempeño

- Después de correr la fórmula para todos los registros existen 15 **(7)** registros que no tienen información de evaluación de desempeño por tanto se eliminan esos datos del estudio quedando un resultado final de 38 **(8)** datos utilizables.

VARIABLES	TOTAL REGISTROS
(=) DATOS UTILIZABLES (6)	53
(-) DATOS SIN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO **(7)**	15
TOTAL DATOS PARA ESTUDIO (8)	**38**

Tabla 6 Cuadro final variables de estudio

8.2.4. Correlación de variables

El total de datos utilizables corresponde al 13% del total de datos proporcionado por lo que resulta no representativo. Sin embargo y conscientes que los resultados no se cumplirán se decide correr el modelo de correlación.

En el programa stata se registran los siguientes comandos para calcular la correlación:

*PASO 1 Limpiar todo lo que haya sido creado borra memoria cierra bases de datos

```
clear
set mem 200m
*PASO 2 Abrir la base de datos
odbc load, dialog(complete) dsn("Excel Files") table("'6) BASE FINAL$'")
*PASO 3
corr  DESEM CON ANA LOG INI CLI BUS COM ORD_ IMP
```

Obtenidos los resultados no se puede visualizar una relación significativa entre las variables y el desempeño.

	DESEM
DESEM	1.0000
CON	0.1088
ANA	0.1418
LOG	0.1256
INI	0.1507
CLI	0.0583
BUS	0.2108
COM	.
ORD_	-0.1748
IMP	0.2476

Figura 4 Resultados correlación Stata

9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Diners Club se encuentra implementando un proyecto de analítica de recursos humanos y para ello ha realizado la contratación de un recurso dedicado a la gestión de los datos. Anteriormente a esto, la institución ya consolidaba y almacenaba la información de los procesos de recursos humanos, pero su uso era de carácter limitado a hechos específicos. La ausencia de un cargo responsable de la data, produjo que la información, sea recolectada en muchos casos con formatos distintos, incompleta o no esté estandarizada y por tanto no sea utilizable.

Al filtrar la información de datos inutilizables dentro de en las variables analizadas, el universo de datos para realizar la correlación quedó reducido de un universo de 292 datos un 38 datos utilizables lo que representa un 13%. Este hecho se repite al analizar otras variables relacionadas directamente a las competencias como por ejemplo el grado de adecuación al puesto que registra el 77% de datos perdidos.

De lo observado en el presente trabajo, un análisis correlativo analiza únicamente las variables ingresadas en un modelo, la mayoría de datos analizados por sí solos, no brindan información suficiente para una toma de decisiones. Por este motivo los análisis se complementan con otros. Además mientras más datos disponga nuestro modelo este será más robusto y fiable.

El proyecto de analítica de datos de la institución analizada se encuentra en su fase inicial, es decir un buen momento para fundamentar su proyecto en bases sólidas que le permitan tener los resultados deseados y sostenibilidad en el tiempo. El trabajo con datos, mucho más cuando estos servirán de insumo para toma de decisiones, requiere una especial dedicación en la integridad de la data, de manera que datos atípicos generen sesgos en la información.

Por lo anteriormente expuesto, a pesar que el cálculo de correlación se realizó, la falta de certeza de la obtención de los datos, la ausencia de un proceso interno previo de depuración de datos y el escaso número de datos utilizado frente al universo total hacen que no se haya cumplido con el objetivo de la investigación.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A medida se fue desarrollando la presente investigación, los hallazgos fueron compartidos de manera simultánea a la institución en las reuniones de ampliación de información. La institución, según se mencionó anteriormente, venía trabajando en una revisión integral de sus fuentes de datos que redundó en beneficio mutuo.

10.1. Conclusiones Objetivo Específico 1

- Diners Club del Ecuador cuenta con procesos establecidos y documentados y su actualización se realiza de manera periódica. En los manuales de procedimientos entregados así como en las entrevistas realizadas posteriormente, no se pudo identificar la documentación de actividades importantes para los procesos tales como: herramientas de selección utilizadas y metodología a utilizar, tratamiento, almacenamiento y utilización de la data , responsables de procesos, niveles de aprobación.

  Los procesos en las organizaciones son plataformas que las ayudarán a organizar y articular el trabajo, permitiendo 1) que sea realizado con eficacia y eficiencia y 2) gestionando el trabajo de manera eficaz, esto permitirá la generación de una ventaja competitiva. (Arellano González et al., 2017).

Los manuales por tanto permitirán que estos lineamientos sean formalizados. La formalización de estos protocolos permitirá además a los responsables de los procesos operar bajo lineamientos claros y estandarizados. Se recomienda tomar en cuenta esta consideración para en la siguiente actualización.

- Diners Club del Ecuador utiliza para su proceso de de selección la entrevista de incidentes críticos bajo la metodología de Hay Group y el manual de competencias de Hay McBear para instituciones bancarias, su personal ha sido capacitado estas e inclusive, en algunos casos cuenta con certificación internacional. Adicionalmente Diners Club realiza una valoración 360 a las competencias de los colaboradores como proceso adicional.

  Si bien es cierto la metodología de incidentes críticos permite disminuir la subjetividad en una entrevista, eliminar totalmente el sesgo en procesos con seres humanos se vuelve improbable. El entrenamiento continuo de los trabajadores no únicamente en la parte técnica sino en estrategias de diversidad permitirá mitigar el riesgo de sesgo en las entrevistas de recursos humanos y disminuir aspectos como por ejemplo los prejuicios consciente o inconsciente que podrían presentarse. Adicionalmente, el uso de herramientas complementarias de evaluación e inclusive de inteligencia artificial, permitirán apoyar la gestión de competencias. Finalmente, procesos extensos, de contratación masiva o varias entrevistas seguidas podrían nublar el juicio del entrevistador y consecuentemente disminuir la calidad del proceso, ante ello, se podrían implemente pools de consultores capacitados en la metodología de manera que puedan ser utilizados ante demandas estacionales de contratación.

- La metodología de evaluación de desempeño que Diners Club utiliza para la evaluación del cargo de ejecutivo de servicio al cliente es una metodología utilizada por otras instituciones a nivel nacional e internacional para cargos similares.

  Esto permite que la medición se realice a través de indicadores objetivos. Las actividades de la posición de ejecutivo de servicio al cliente están identificadas en un descriptivo de cargo y los resultados vinculados a los resultados del negocio. Sin embargo, la institución no tiene definido un proceso para aquellos trabajadores que no alcanzaron una evaluación óptima. No se encontró información en los procedimientos ni presentaciones corporativas de si la institución ha incorporado a las competencias en su proceso de evaluación de desempeño.

  Finalmente, el sesgo también puede presentarse en los procesos de evaluación de desempeño haciendo que esta herramienta pierda la fuerza y credibilidad dentro de las organizaciones.

  Por ello es necesario, que las organizaciones asuman a la evaluación como parte de la cultura organizacional y que el personal tanto evaluadores como evaluados tengan una capacitación constante en la metodología de la evaluación así como herramientas que permitan la retroalimentación de los colaboradores. Las evaluaciones de 360 grados así como un seguimiento y análisis de los resultados de evaluación orquestado por el departamento de recursos humanos, sumado a un trabajo conjunto con los evaluadores, permitirá identificar y administrar el sesgo así como definir estrategias de mitigación.

La creación de planes que permitan gestionar el bajo rendimiento laboral de los colaboradores que no alcancen resultados y la incorporación de las competencias en el proceso de evaluación de desempeño permitirá que la institución siga fortaleciendo los procesos de recursos humanos dentro de su cultura organizacional.

- La base de datos que consolida la información de recursos humanos, en especial la que proviene de los procesos de selección y evaluación de desempeño presenta gran cantidad de datos registrados en blanco o datos perdidos.

  El motivo, podría derivarse de errores en el sistema o falta de registro de la información por parte del personal encargado de hacerlo. La institución se encuentra en una fase exploratoria en cuanto a analítica de recursos humanos y está trabajando de manera transversal con los datos obtenidos de sus procesos. Se han incorporando mecanismos de control que regulan la obtención y el manejo de la data además de algunas herramientas para el registro de la información requerida para la analítica como entre las que se encuentra Microsoft SharePoint. Se han incluido además, conceptos de estandarización de campos de manera que los formatos de data sean consistentes.

  Sin embargo, aún se pueden visualizar datos de registro reciente con inconsistencias. Un análisis continuo de los procesos de registro y almacenamiento de los datos por parte de la institución, permitirá conocer los motivos de pérdida de la información, evitará reprocesos en su ingreso o datos duplicados. Un registro demasiado extenso de información podría demandar para el usuario tiempo y contribuir en la generación de errores.

Por ello la institución deberá verificar los datos estrictamente necesarios requeridos así como mecanismos que mitiguen el riesgo de errores de tipeo, errores en el formato y en general data inutilizable. La obtención de data fiable permitirá que los proyectos de la institución respecto a analítica de recursos humanos sean sostenibles en tiempo, seguridad en los resultados proporcionados y posteriormente un valor predictivo.

- Aún no existen procesos establecidos del manejo formal de la data proveniente de recursos humanos. El manejo de la data , su obtención y almacenamiento es manual y sujeto a errores. Diners Club deberá ir implementando un modelo de manejo de data que establezca fuentes, usos, periodicidad, entregables, almacenamiento y responsables de la información.

  Esto permitirá la estandarización del proceso de analítica, un mayor ordenamiento de los datos y mejorar la fiabilidad según lo comentado a lo largo del presente trabajo.

  El uso de un sistema de gestión de archivos brindará algunas facilidades como 1) el diseño de un archivo con una estructura determinada con actualización automática, 2) respaldos de la información , recuperaciones y actualizaciones, 3) medidas de seguridad y perfiles de acceso a información confidencial y sensible 4) menor manipulación de la data para obtención de resultados.

  A través de estos programas se evitará el mantenimiento de estructuras de manera manual , mantener su disponibilidad e integridad, Finalmente el manejo de un sistema de Data Warehouse permitirá obtener datos de varias aplicaciones a la vez y gestionar los datos (Pulido Romero, 2019)

10.2. Conclusiones Objetivo Específico 2

- Los resultados de implementar una estrategia de analítica podrían tardar en aparecer dentro de una organización. De acuerdo a la información recolecta Diners Club cuenta con información proveniente de varios sistemas y que debe ser organizada y sistematizada antes de alcanzar resultados.

  Una estrategia de datos requiere compromiso, inversión y tiempo por parte de la alta gerencia, por tanto, es necesario aterrizar las expectativas respecto al impacto que se producirá, muchas veces el tratamiento de datos puede arrojar resultados que muchas veces son incómodos o inesperados. Se recomienda en primer lugar, decidir las prioridades de los datos en las que la institución se centrará además de iniciar con proyectos de una buena visibilidad que se puedan abordar con rapidez que permitan generar y mantener la credibilidad y compromiso de la gerencia.(Tom O´Toole, 2020).

- Un proyecto de analítica no inicia únicamente con la creación de un departamento destinado a la data. Existen empresas con proyectos nuevos en analítica en el que se ha encargado a científicos de datos que encuentren problemas del negocio que resolver, muchas veces los científicos de datos, talentosos pero recién contratados tardan en adaptarse al negocio de la compañía y lógicamente no existe una creación de valor.(Tom O´Toole, 2020)

  Además del conocimiento de la estadística y de software a veces específico por parte de los científicos de datos, no son únicamente ellos los que deberán manejar estos conceptos. Para obtener un mayor potencial sobre la analítica, es necesario que los cargos de toma de decisión (mandos medios y gerencias) tengan un conocimiento general del origen de la información y bases teóricas de estadística y sus resultados.

Este conocimiento general les permitirá un trabajo conjunto y agregar valor con la información que obtengan.

- El objetivo de esta investigación fue establecer la correlación entre el perfil de competencias de selección que utiliza Diners Club para el cargo de ejecutivo de servicio al cliente y su desempeño. La información del perfil de adecuación al puesto no pudo ser tomada por tanto se tomaron las competencias de selección una por una. Una vez realizado el análisis de correlación y si bien es cierto los niveles de correlación varían en función de la competencia analizada, el valor no es significativo en ninguna de ellas, es decir que tentativamente no existiría una correlación entre estas variables.

Sin embargo, de acuerdo a todo lo anteriormente detectado y a la calidad de la información no se puede llegar a una conclusión determinante con la información proporcionada por Diners Club. Además que el desempeño laboral según varias investigaciones podría además de las competencias estar relacionado con factores que también depende de las organizaciones. Con una data completa, se podría realizar un análisis más profundo que analice si las competencias agrupadas (perfil de adecuación al puesto competencias) se relacionan con el buen desempeño, definiendo el buen desempeño como los trabajadores que alcanzaron resultados superiores a B+. Para ello se debería, a través de variables dicotómicas agrupar las calificaciones en una sola que se la podría denominar “desempeño esperado”.

Los resultados obtenidos de la correlación de dos variables deben ser cuidadosamente analizados, su valor no puede explicar por si solo la existencia o ausencia de causalidad entre dos variables.

El proceso de obtención de los datos, la transparencia en el manejo de la información y el análisis de variables relacionadas evitarán que se asuman correlaciones existentes o inexistentes y consecuentemente conclusiones erróneas.

Dos variables pueden estar asociadas pero no explicar la causalidad una de otra. A lo largo de la historia los investigadores han asociado variables que no necesariamente explican causalidad, por ejemplo, en algún momento un estudio publicado en la New England Journal of medicine asoció el consumo de chocolate con el número de premios nobel percápita, el estudio mostro correlación positiva entre estos dos , sin embargo se dejó fuera otros factores esenciales como por ejemplo la cantidad de chocolate que los premios nobel consumían o factores socioeconómicos, educación e inclusive otro tipo de alimentación. (Messerli, 2012) Una vez en marcha el proceso de analítica, es necesario que Diners Club del Ecuador complemente los datos resultantes con otros datos como: resultados del negocio, productividades históricas, compromiso laboral, entre otros. De manera se accederá a una visión integral de los resultados obtenidos de gestionar la data de personas. Esto le permitirá establecer estrategias, analizar los impactos y realizar toma de decisiones dentro de los subsistemas a cargo de recursos humanos.

11. REFERENCIAS

Adizes, I. (1994). *Ciclos de vida de la organización: Cómo y por qué crecen y mueren las organizaciones y qué hacer al respecto*. Ediciones Diaz De Santos.

Aguado García, D. (2018). *HR Analytics: Teoría y práctica para una analítica de recursos humanos con impacto*. https://elibro.net/ereader/elibrodemo/123390

Arellano González, A., Ríos Vázquez, N. J., & Carballo Mendivil, B. (2017). *Análisis y diseño de procesos: Una metodología con enfoque de madurez Organizacional*. http://www.ebooks7-24.com/?il=7289

BBC. (2012, octubre 11). *Comer más chocolate, ¿el secreto para ganar más premios Nobel?* https://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/10/121011_chocolate_nobel_ar

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business School Pub.

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, *27*(1), 5-12. https://doi.org/10.1108/02621710810840730

Byam William. (2003). Nuevas aplicaciones y tecnologías del Assessment Center. *Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*. https://elibro.net/es/ereader/udla/21309?page=4.

Camm, J. D. (2019). *Business analytics* (Third edition). Cengage.

Chantrelle, Nielsen & McCullough, Natalie. (2018, mayo 17). How People Analytics Can Help You Change Process, Culture, and Strategy. *Harvard Business Review*.

CHRISTIANSEN, Neil, HOFFMAN , Brian, LIEVENS, Filip, & SPEER, Andrew. (2013). Assessment centers and the measurement of personality. *Singapore Management University*. https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=6817&context=lkcsb_research

Cook, T., & Forest, C. (2015). *Análisis de datos y Probabilidad.* https://ebookcentral.proquest.com/lib/soas-ebooks/detail.action?docID=4042873

Coronel, C., Morris, S., & Rob, P. (2011). *Database systems: Design, implementation, and management*. Course Technology.

David McClelland. (1973). Testing for Competence Rather than for Intelligence. *Harvard University*.

El Comercio. (2017, julio 28). Diners Club comenzó a operar como banco. *El Comercio*. https://www.elcomercio.com/actualidad/diners-club-comenzo-operar-banco.html

Fernando Corral. (2007). *Reclutamiento y Selección por Competencias*. EOI Escuela de Negocios. www.eoi.es

Gan Bustos, F., & Triginé, Jaume, J. (2013). *Evaluación del desempeño individual*. Editorial Díaz de Santos, S.A. https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5070713

Gemma Juan Gine. (2019). HR ANALYTICS LEADER: CIENCIA, DATOS Y TALENTO. *Escuela de Negocios y Dirección Universidad Europea Miguel de Cervantes*. https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/big-data/hr-analytics-leader-ciencia-datos-y-talento/

González, M. (2014). *Planeación e integración de los recursos humanos: Capital humano*. http://site.ebrary.com/id/11013784

Gravetter, F. J., Wallnau, L. B., & Forzano, L.-A. B. (2018). *Essentials of statistics for the behavioral sciences* (Ninth edition). Cengage Learning.

Hernández Aguilar, J. A., Zavala Díaz, J. C., Alonso Pecina, F., & Martínez Rangel, M. G. (Eds.). (2018). *Big Data Analytics: Una perspectiva multidisciplinaria para la mejora del proceso de toma de decisiones en las organizaciones* (Primera edición). Bonilla Artigas Editores.

Interview Edge. (s. f.). *Competency-based Interviews Predict Job Success*. https://www.interviewedge.com/. https://www.interviewedge.com/articles/Competency-based-Interviewing-Training.htm

Jesus Salgado, Silvia Moscoso, & Mikel Gorriti. (2004). Investigaciones sobre la Entrevista Conductual Estructurada (ECE) en la Selección de Personal en la Administración General del País Vasco: Meta-análisis de la Fiabilidad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *20*. file:///C:/Users/Personal/Downloads/ECE-SalgadoMoscosoyGorriti.pdf

Leonardi, Paul & Noshir, Contractor. (2018). Better People Analytics. *Harvard Business Review*.

Lievens, F. (2003). Una revisión crítica del método del «Assessment Center». *Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.* https://elibro.net/es/ereader/udla/21376?page=6

Maria Ignatova. (2018, enero 10). *The 4 Trends Changing How You Hire in 2018 and Beyond*. LinkedIN. https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/trends-shaping-future-of-hiring

Martínez Guillén, M. del C. (2003). *La gestión empresarial: Equilibrando objetivos y valores*. Ediciones Díaz de Santos. http://site.ebrary.com/id/10140284

Martínez Rangel, M. (2014). *Planeación e integración de los recursos humanos: Capital humano*. http://site.ebrary.com/id/11013784

Messerli, F. H. (2012). Chocolate Consumption, Cognitive Function, and Nobel Laureates. *New England Journal of Medicine*, *367*(16), 1562-1564. https://doi.org/10.1056/NEJMon1211064

Michael Page. (s. f.). *Estudio de Remuneración 2021*. https://www.michaelpage.pe/sites/michaelpage.pe/files/2021-06/EstudioRemuneraci%C3%B3n_PERU_21.pdf

Miguel García-Sáiz*. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de Psicología*, *27*(2). https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16720051024

Newstrom, J. W. (2015). *Comportamiento humano en el trabajo*. http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=5698

Pulido Romero, E. (2019). *Base de datos*. Grupo Editorial Patria. http://public.eblib.com/choice/PublicFullRecord.aspx?p=6770825

Salgado, Jesús & Moscoso, Silvia. (s. f.). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*. https://www.redalyc.org/pdf/778/77829103.pdf

Spencer, Lyle & Spencer, Signe. (1993). *Evaluación de compentencia en el trabajo—Modelos para un desempeño superior*. https://docplayer.es/30507857-Evaluacion-de-competencia-en-el-trabajo.html

The Economist. (2020). *The coronavirus crisis thrusts corporate HR chiefs into the spotlight*. https://www.economist.com/business/2020/03/24/the-coronavirus-crisis-thrusts-corporate-hr-chiefs-into-the-spotlight

Vikram Singh Chouhan & Sandeep Srivastava. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling. *Journal of Business and Management*, *16*, 14-22.

ANEXOS

Anexo 1. Proceso de selección Diners Club

PROCEDIMIENTO RECLUTAMIENTO, PRESELECCIÓN SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

JULIO 2021

Diners Club INTERNATIONAL INTERDIN	***PROCEDIMIENTO RECLUTAMIENTO, PRESELECCIÓN SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN***	**Fecha Creación: 05 2021**
		Pág.: 2-12
RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN:	**CONSULTOR DE RECURSOS HUMANOS**	
RESPONSABLE DEL MONITOREO:	**GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**	

I I. INTRODUCCIÓN

Establecer los lineamientos a seguir para el reclutamiento, preselección, selección y contratación del personal de acuerdo con las metodologías y herramientas existentes que atiendan los requerimientos de la Organización.

II. OBJETIVO

Proveer un proceso que permita la selección y contratación de personal acorde a las políticas establecidas y enfocado en la Estrategia de la Organización.

III. BASE NORMATIVA

- **Código de Trabajo vigente**
- **Política General de Recursos Humanos**
- **Normativa PCI**
- **Política de Control Interno de Prevención de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos como el Terrorismo**
- **Normativa Superintendencia de Bancos**

IV. DEFINICIONES

Reclutamiento de Personal: convocatoria por medio de la cual se genera base de candidatos externos e internos para cubrir una vacante.

Preselección: la depuración de candidatos a través de la revisión del perfil del cargo y filtros establecidos por la organización.

Selección de Personal: la selección del candidato cuyo perfil se adecúe a las necesidades presentes y futuras del puesto de trabajo con la predicción del éxito que puede alcanzar una persona.

POI: Programa de Oportunidades Internas.

Contratación de Personal: Proceso legal de vinculación del candidato.

V. AMBITO DE APLICACIÓN

Este procedimiento es de aplicación para todas las áreas de la Organización.

VI. DESARROLLO O PROCEDIMIENTO

PROCESO RECLUTAMIENTO

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 1: Recibir el requerimiento de personal aprobado.

La Línea de Supervisión envía al Consultor de Recursos Humanos el requerimiento de personal aprobado acorde a la normativa. (DOC009942 Requerimiento de Personal)

Ejecutor: Consultor
Actividad 2: Validar perfil y salarios

Enviar al cliente el cronograma de fechas en base a ANS establecido para el área y carga laboral del consultor asignado para establecer acuerdo.

El Consultor de Recursos Humanos validará con el Gerente de Compensación y Beneficios el salario a proponer de acuerdo a la norma de mínimos de posición y escala.

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 3: Cargar el requerimiento en la herramienta asignada

El Consultor de Recursos Humanos detallará en la herramienta asignada la información en base al requerimiento. (DOC009943 Registro del proceso de selección en la Herramienta.)

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 4: Validar si el proceso es interno o externo

El Consultor de Recursos Humanos valida en base al cruce de perfiles del área solicitante, para identificar posibles candidatos internos, y junto con la Línea de Supervisión y Gerencia de Desarrollo Organizacional se define si la búsqueda se realizará de manera interna o externa.

Si se realiza el proceso externo ir a Actividad No. 20 (Reclutamiento Proceso Externo).

PROCESO PRESELECCIÓN Y SELECCIÓN INTERNA

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 5: Publicar POI

El Consultor de Recursos Humanos dará inicio al Programa de Oportunidades Internas (POI). El Consultor de Recursos Humanos revisa el perfil y descriptivo del cargo para comunicar la vacante al segmento de Colaboradores definido. (DOC009945 Documento de Oportunidades Internas). La duración del POI será de 3 días laborables.

Ejecutor: Colaborador
Actividad 6: Enviar aplicación y recomendación de Línea de Supervisión

El Colaborador envía a Línea de Supervisión su interés de participar en el POI para su recomendación.

Ejecutor: Línea de Supervisión
Actividad 7: Recomendar a Colaborador

La Línea de Supervisión recomienda al Colaborador para la posición, en caso que no realiza la retroalimentación respectiva.

Ejecutor: Colaborador
Actividad 8: Enviar recomendación de Línea de Supervisión

El Colaborador envía a Consultor de Recursos Humanos su interés de participar en el POI junto con la recomendación de Línea de Supervisión.

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 9: Recibir y validar aplicaciones POI

El Consultor de Recursos Humanos valida la información de cumplimiento de requerimiento del puesto, realiza un cuadro comparativo de los candidatos internos que cumplen con el perfil.

La información para analizar es:

1. **Amonestaciones (último semestre)**
2. **Desempeño del último periodo**
3. **Actualización de Datos (Conozca su Colaborador)**

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 10: Entrevistar a candidatos

El Consultor de Recursos Humanos entrevista a los candidatos internos.

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 11: Presentar informe comparativo

El Consultor de Recursos Humano presenta un cuadro comparativo a la Gerencia de Desarrollo Organizacional de los Colaboradores que cumplen los filtros y el perfil del cargo. (DOC009949 Informe de Selección).

Ejecutor: Gerente de Desarrollo Organizacional
Actividad 12: Validar el informe comparativo

La Gerencia de Desarrollo Organizacional valida el Informe Comparativo para envío candidatos finalistas a la Línea de Supervisión.

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 13: Presenta el informe comparativo a la Línea de Supervisión

El Consultor de Recursos Humanos presenta el comparativo y coordina las entrevistas, assessment center u otros métodos de evaluación con la Línea de Supervisión. (DOC009949 Informe de Selección)

Ejecutor: Línea de Supervisión
Actividad 14: Aplicación Pruebas Técnicas

La Línea de Supervisión aplica pruebas técnicas a los candidatos preseleccionados para la evaluación de conocimientos específicos o uso de herramientas. (Estas pruebas varían dependiendo de los conocimientos o herramientas requeridos para el cargo).

Ejecutor: Línea de Supervisión
Actividad 15: Entrevista a candidatos finalistas y seleccionar el candidato.

La Línea de Supervisión realiza entrevistas a candidatos finalistas, envía la retroalimentación del candidato seleccionado al Consultor de Recursos Humanos.

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 16: Envía comunicación del cierre de proceso a los candidatos

a) **Si la decisión fue seleccionar uno de los candidatos, el Consultor de Recursos Humanos comunica al colaborador y su Línea de Supervisión actual que ha sido seleccionado y su fecha de cambio, la cual tendrá un plazo máximo de 15 días a partir de la notificación.**

b) **El Consultor de Recursos Humanos envía la carta de agradecimiento a los candidatos no seleccionados a través de un correo electrónico.**

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 17: Coordinar movimiento interno con Línea de Supervisión.

El Consultor de Recursos Humanos coordina con la Línea de Supervisión el movimiento del colaborador.

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 18: Explicar y entregar la propuesta económica al colaborador seleccionado

El Consultor de Recursos Humanos entrega la comunicación de ingresos con el ajuste salarial del colaborador (en caso de aplicar). El ajuste salarial, de existir, se lo genera con base en las definiciones del comité de retribuciones. (DOC010066 Comunicación de Ingresos)

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 19: Entregar los documentos para formalizar el proceso al área de nómina

El Consultor de Recursos Humanos entrega los documentos a Compensación y Beneficios (Adenda de Contrato y Comunicación de Ingresos) para actualizar información con proveedor de nómina y en carpeta del empleado.

<u>PROCESO PRESELECCIÓN Y SELECCIÓN EXTERNA</u>

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 20: Reclutar candidatos a través de las fuentes determinadas

El Consultor de Recursos Humanos realiza el reclutamiento por los medios establecidos; o con autorización previa de la Vicepresidencia de Recursos Humanos se contrata el apoyo de proveedor o consultor externo para realizar el proceso.

Fuentes reclutamiento:
- Base de Datos, Universidades, referencias y redes profesionales (LinkedIn).
- Publicación de Anuncios en redes profesionales con descripción de funciones, responsabilidades y nombre del cargo

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 21: Preselección perfiles y contacto a candidatos

El Consultor de Recursos Humanos con los perfiles preseleccionados contacta a candidatos para validar su interés en el proceso, información básica y nivel de ingresos.

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 22: Envío de formatos habilitantes del proceso

El Consultor de Recursos Humanos envía por correo electrónico a los candidatos interesados, los formatos habilitantes del proceso: DOC010064 Cuestionario de Motivos y Actualización de datos vía link de acceso. Estos formatos deben ser diligenciados por los candidatos en un plazo máximo de dos (2) días hábiles.

Formatos Habilitantes;
1. **Aplicación Ethical (prueba de valores e integridad)**
2. **Cuestionario de Motivos**
3. **Instructivo de Actualización de datos.**

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 23: Recibir y validar Filtros de los candidatos

Con la autorización de los candidatos, el Consultor de Recursos Humanos aplica y valida los filtros para cada candidato y determina si continúan o no en el proceso de selección.

Los filtros para analizar son:
1. **Central de Riesgos**
2. **Nepotismo**
3. **Registros en Senescyt**
4. **Sectorización**
5. **Antecedentes Penales y Judiciales: Esta revisión deberá hacerse por nombre/apellidos y posteriormente revisar con número de cedula del candidato, y hacer la consulta bajo el concepto de demandado y ofendido. (Anexo DRH040 Guía Metodológica Filtros)**
6. **Risk Control: Este paso se aplicará tanto para el Candidato como su círculo familiar descrito en la solicitud de datos.**
7. **Referencias Laborales.**

Los datos analizados deberán ser soportados con los documentos que certifiquen que el candidato no posee archivos negativos, y que la información sea consistente, etc.

El Consultor de Recursos Humanos valida la información de los formatos y define los candidatos que pasarán a la siguiente etapa del proceso de selección.

Ejecutar: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 24: Evaluar Candidatos

El Consultor de Recursos Humanos realiza la evaluación de candidatos por medio de assessment center y/o otros métodos de evaluación.

Ejecutar: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 25: Entrevistar Candidatos

El Consultor de Recursos Humanos realiza las entrevistas a los candidatos.

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 26: Presentar candidatos preseleccionados

El Consultor de Recursos Humanos entrevista a los candidatos y presenta un cuadro comparativo a la Gerencia de Desarrollo Organizacional de los que cumplen los filtros y el perfil del cargo. (DOC009949 Informe de Selección)

Ejecutor: Gerencia de Desarrollo Organizacional
Actividad 27: Confirmar candidatos que continúan en el proceso de selección

La Gerencia de Desarrollo Organizacional confirma los candidatos que continúan en el proceso de selección. En caso de que los candidatos presentados no continúen, el Consultor deberá realizar una nueva búsqueda.

Ejecutor: Vicepresidencia de Recursos Humanos
Actividad 28: Revisar candidatos

La Vicepresidencia de Recursos revisa los perfiles de los candidatos y los filtros.

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 29: Generar Informe de Selección

El Consultor de Recursos Humanos elabora el (DOC009949 Informe de Selección) con los candidatos que culminaron favorablemente la etapa de investigación pre-empleo. El informe debe contener el grado de adecuación al perfil igual o superior a 80%.

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 30: Presentar terna de candidatos finalistas a Línea de Supervisión

El Consultor de Recursos Humanos presenta a la Línea de Supervisión los candidatos finalistas, con el informe de selección y hojas de vida.

Se coordina entrevistas, esta etapa deberá ser ejecutada en un tiempo máximo de cinco (5) días.

Ejecutor: Línea de Supervisión
Actividad 31: Entrevistar y definir candidato seleccionado

La Línea de Supervisión entrevista a los candidatos finalistas y envía la retroalimentación de las entrevistas y la notificación del candidato seleccionado al Consultor de Recursos Humanos.

En caso de no tener ningún candidato seleccionado por parte de la Línea de Supervisión se debe regresar a la Actividad No. 20

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 32: Ejecutar investigación pre-empleo a candidatos preseleccionados

El Consultor de Recursos Humanos envía al proveedor las hojas de vida de los candidatos para que realice la investigación pre-empleo del candidato y su círculo familiar.

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 33: Revisar informe de Proveedor

El Consultor de Recursos Humanos revisa que la información sea consistente con el Formato de Solicitud de Aspirante y la información recibida durante la evaluación del proceso de selección. (DOC009948 Informe de Investigación)

Si dentro del informe de la investigación pre-empleo se identificara alguna inconsistencia, se analizará y revisará internamente con la Vicepresidencia de Recursos Humanos. Posterior a la revisión si se identifica un incumplimiento, el candidato quedará automáticamente descartado del proceso y se envía carta de agradecimiento notificando el cierre del proceso de selección.

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 34: Tomar pruebas psicométricas.

El Consultor de Recursos Humanos realiza la evaluación del candidato finalista a través de la prueba psicométrica y registra las competencias en el Informe de perfil.

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 35: Realizar la Comunicación de ingresos.

El Consultor de Recursos Humanos realiza la Comunicación de Ingresos (DOC010066 Comunicación de ingresos) según información proporcionada por el Gerente de Compensación y Beneficios.

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 36: Notificar y realizar oferta laboral a candidato seleccionado

El Consultor de Recursos Humanos notifica al candidato seleccionado la culminación del proceso y realiza la oferta laboral.

Ejecutor: Candidato
Actividad 37: Revisar oferta laboral y comunicación de ingresos

El candidato revisa y acepta la oferta laboral.

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 38: Revisar segunda opción

Si el candidato rechaza la oferta laboral se debe regresar a la actividad No. 44 para revisar terna de candidatos finalistas con la Línea de Supervisión para una segunda opción favorable.

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 39: Iniciar proceso de contratación

Si el candidato acepta la oferta se inicia proceso de contratación y se explica al candidato los siguientes pasos para su vinculación.

PROCESO CONTRATACIÓN

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 40: Elaborar el Contrato de Trabajo

El Consultor de Recursos Humanos elabora el Contrato de Trabajo de acuerdo a las especificaciones del cargo y condiciones previamente determinadas.

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 41: Entregar documentos de vinculación al candidato

El Consultor de Recursos Humanos envía al candidato el Manual de Incorporación.

Manual de Incorporación

- **Listado de documentos que debe recopilar el candidato**
- **Listado de exámenes médicos para ingreso y apertura de ficha médica**
- **Políticas organizacionales y cuestionarios de los mismos (DOC010015 Cuestionarios y Calificación)**
- **Los Candidatos que declaren un patrimonio igual a superior a $400.000 deberán completar de manera obligatoria el Formulario DDA y entregarlo firmado para registro y archivo en el file.**

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 42: Validar los documentos de ingreso

El Consultor de Recursos Humanos valida que los documentos estén completos, y revisa las calificaciones de los cuestionarios de las Políticas de acuerdo a las calificaciones mínimas requeridas (DOC010015 Cuestionarios y Calificaciones). También solicita al nuevo colaborador la apertura de la ficha médica y revisa si se requiere uniforme.

Ejecutor: Médico Ocupacional
Actividad 43: Realizar examen pre-ocupacional

Con los documentos completos se procede a realizar el examen pre-ocupacional y elaboración de la ficha médica de ingreso del nuevo colaborador.

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 44: Entregar a Candidato el Contrato de Trabajo

El Consultor de Recursos Humanos entrega el Contrato de Trabajo al Candidato para su revisión y firma.

Ejecutor: Candidato
Actividad 45: Firmar el Contrato de Trabajo

El Candidato revisa y firma el Contrato de Trabajo.

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 46: Dar de alta al Colaborador en el sistema

El Consultor de Recursos Humanos realiza el alta del colaborador en el sistema, para que se pueda generar el código único y los accesos correspondientes con al menos dos (2) días de anticipación. Una vez que se genera el registro en el sistema, el correo de notificación se envía automáticamente a todas las áreas involucradas en el proceso (Recursos Humanos, Tecnología, Servicios Institucionales, Proveedor de Nómina, Asociación de empleados y la Línea de Supervisión).

El Consultor De Recursos Humanos activa la evaluación de periodo de prueba del nuevo Colaborador en el sistema y realiza la notificación de cierre de proceso en la herramienta asignada.

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 47: Entregar documentos personales al Área de Compensación y Beneficios.

El Consultor de Recursos Humanos entrega los documentos al Área de Compensación y Beneficios para ser archivados en la carpeta de personal.

Ejecutor: Área de Compensación y Beneficios
Actividad 48: Validar la información recibida

Valida información recibida, en caso de que falte un documento solicitará al Consultor de Recursos Humanos que sea entregado.

Ejecutor: Área de Compensación y Beneficios
Actividad 49: Enviar la carpeta del Colaborador al proveedor de nómina para archivo

El Área de Compensación y Beneficios entrega al Proveedor los documentos del nuevo colaborador a través de correo electrónico y en físico.

Ejecutor: Proveedor
Actividad 50: Recepción y archivo de la carpeta de colaborador

El Proveedor procede a abrir una nueva carpeta con la documentación física del nuevo colaborador y archiva en el sitio destinado para el efecto. Con la documentación escaneada que recibe a través del correo electrónico procede a legalizar el contrato en el Ministerio de Trabajo y el registro de ingreso en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ingresando la documentación requerida por cada una de estas Instituciones. Esta ejecución tiene un plazo máximo de quince (15) días y debe ser entregado antes de cerrar el mes.

Anexo 1. Proceso de selección Diners Club

Diners Club INTERNATIONAL INTERDIN	***PROCEDIMIENTO RECLUTAMIENTO, PRESELECCIÓN SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN***	**Fecha Creación: 05 2021**
		Pág.: 12-12
RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN:	**CONSULTOR DE RECURSOS HUMANOS**	
RESPONSABLE DEL MONITOREO:	**GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**	

HISTORIAL DE APROBACIÓN SISTEMA RIESGO OPERTATIVO DINERS
Versión: 2.0 **Fecha:** 30/11/2020 09:40:23
Aprobación: Nivel 4: LOOR MORENO LIGIA MARIA
Versión: 3.0 (Vigente) **Fecha:** 15/09/2021 15:59:40
Aprobación: Nivel 4: LOOR MORENO LIGIA MARIA

Versión: 3.0 **Fecha:** 15/09/2021 15:59:40

Anexo 2. Presentación corporativa Diners Club

SELECCIÓN DE TALENTO

¿De qué se trata?

- Definición de criterios sobre las necesidades y el Talento Humano que se puede integrar a la Organización.
- Con una posición clara respecto a la discriminación por cualquier condición.
- Línea clara sobre la atención a los candidatos y la confidencialidad del proceso.

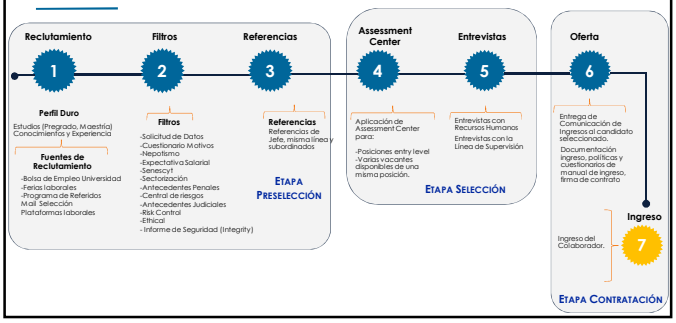
Nos enfocamos en atraer colaboradores con **Perfil Diners**:

- Universidades A y B
- Nivel socioeconómico
- Actividades extracurriculares
- Zona de Vivienda

Lineamientos:

- Revisión de presupuesto anual aprobado (número de personas y valores presupuestarios).
- Prelación del programa de oportunidades internas (POI) para cubrir vacantes.
- Si no se cuenta con el recurso interno que cumpla con el perfil requerido (mínimo 80%), se convoca a candidatos externos.

CICLO: SELECCIÓN DE TALENTO



SELECCIÓN DE TALENTO

Reclutamiento

Reclutamiento

- Asistencia en **ferias virtuales** con universidades del segmento Diners.
- Manejo de **portales laborales** en línea con universidades y publicación LinkedIn.
- Herramienta Worcket para publicación **ofertas en redes sociales.**

Preselección

- **Video presentación** de candidato de 1 minuto.
- Preselección telefónica y envío formatos para filtros.
- **VPN** para acceso a centrales de riesgo, Risk Control.

Selección

Entrevistas en línea (BEI), aplicación de ethical remoto y evaluación de assessment center en línea. (pruebas técnicas en caso de requerir).

Contratación

Recepción digital de documentos y recepción de manual de ingreso digital, políticas y cuestionarios.

Objetivo General

Optimizar y automatizar proceso con alternativas digitales, que facilitan la aplicación y experiencia del candidato y la preselección del consultor del perfil requerido.

Anexo 3. Procedimiento evaluación de desempeño Diners Club del Ecuador

Diners Club INTERNATIONAL INTERDIN	***PROCEDIMIENTO GESTION DEL DESEMPEÑO***	Fecha Creación: enero de 2011	
		Versión:5.0	Pág.: 1-6
RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN:	CONSULTOR DE RECURSOS HUMANOS		
RESPONSABLE DEL MONITOREO:	GERENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL		

PROCEDIMIENTO GESTION DEL DESEMPEÑO

JULIO 2021

Anexo 3. Procedimiento evaluación de desempeño Diners Club del Ecuador

Diners Club INTERNATIONAL INTERDIN	**PROCEDIMIENTO GESTION DEL DESEMPEÑO**	Fecha Creación: enero de 2011	
		Versión:5.0	Pág.: 2-6
RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN:	CONSULTOR DE RECURSOS HUMANOS		
RESPONSABLE DEL MONITOREO:	GERENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL		

I. INTRODUCCION

El área de Recursos Humanos apoya a cada Línea de Supervisión en el proceso de Gestión del Desempeño de sus Colaboradores, proporcionando herramientas para que los objetivos individuales contribuyan con el cumplimiento de los objetivos de cada área y con los de la Organización.

II. OBJETIVO

Proveer de un procedimiento para gestionar y evaluar el desempeño de los Colaboradores de la Organización. Adicional, establecer los lineamientos para la determinación de los componentes para la medición dentro de la empresa.

III. BASE NORMATIVA (SI APLICA)

a) Política General de Recursos Humanos

- La Gestión del Desempeño será ejecutada de forma continua por parte de las Líneas de Supervisión y en los casos que existan variaciones importantes del mismo, deberá ser conocido por parte del área de Recursos Humanos para apoyar en acciones de mejora del Colaborador.
- El proceso de Gestión de Desempeño se lo realizará en base a la herramienta y metodologías definidas por parte del Grupo.
- Será responsabilidad de la Línea de Supervisión aplicar el proceso de Gestión del Desempeño, acorde a los siguientes componentes del mismo:
    - Establecer los objetivos para cada período (semestral o anual) para cada Colaborador y que los mismos sean comunicados y acordados con dicho Colaborador y registrados en la herramienta definida.
    - Monitorear y realizar el seguimiento continuo en dicho período, realizando la retroalimentación continua, hasta llegar a la fecha de evaluación
    - Realizar la apreciación o evaluación del desempeño, en la herramienta y fechas que defina la Organización, y desarrollar la entrevista de retroalimentación entre el Colaborador y Línea de Supervisión
    - Generar el plan de acción de mejora o de periodo siguiente y/o el reconocimiento respectivo.
- Los resultados de desempeño son un input para los siguientes procesos: administración salarial, crecimiento interno, capacitación.

b) Reglamento Interno de Trabajo

- Acorde al artículo 32 del reglamento interno determina y regula los rendimientos mínimos de evaluación.

CUADRO RESUMEN.

IV. DEFINICIONES (SI APLICA)

Los temas que se abordan en el procedimiento de Gestión del Desempeño son los siguientes:

Actualizado por: Consultor de Recursos Humanos	**Revisado por**: Gerente Desarrollo Organizacional

Apreciación de Desempeño
Sistema de apreciación del desempeño por parte de la Línea de Supervisión respecto al Colaborador en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Competencia
Característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada con el desarrollo efectivo o superior de un trabajo o situación.

KPI
Son resultados medibles, alcanzables, relevantes, definidos en el tiempo y específicos.

OKR
Proyectos/Iniciativas transformacionales del área y del equipo de trabajo, que apuntan a la consecución de los objetivos estratégicos**.**

Plan de Acción
Esquema de trabajo que permite establecer acciones concretas que se evaluarán en un periodo determinado.

Retroalimentación
Sistema de control en el desarrollo de tareas y actividades implementado mediante la supervisión y evaluación continua cuyo objetivo es el mejoramiento paulatino de los resultados.

V. AMBITO DE APLICACIÓN

El proceso de Gestión de Desempeño, contará con diversas etapas, dentro de las cuales incluye la definición de los componentes de evaluación que estarán vigentes en el período respectivo.

Este procedimiento es de aplicación para todos los Colaboradores, exceptuando personal eventual y los Colaboradores con menos de 3 meses de permanencia en la Organización.

Comité Ejecutivo
Definir los componentes de medición y la ponderación correspondiente para los diferentes grupos objetivos en la Organización. Este Comité será el responsable de aprobar la estructura de evaluación vigente para el año en curso.

El Comité Ejecutivo está conformado por:

- Presidente Ejecutivo
- Vicepresidencias de Centro de Servicios, Riesgos, Negocios, Finanzas y Recursos Humanos.

No se realizarán ajustes a estos componentes a lo largo del período, salvo que las definiciones estratégicas ameriten un cambio en el transcurso del año, o si se generan condiciones extraordinarias que hagan necesario hacerlo. De ser así, será el mismo Comité el que apruebe el ajuste respectivo.

Los cambios de metas en KPI's se generarán sólo con la aprobación expresa de la Línea de Supervisión, y como consecuencia de circunstancias extraordinarias o cambios en la estrategia definida originalmente. Los cambios de metas, si existen, deberán realizarse a inicios del mes para el cual regirán, y no al finalizar el período de evaluación

Línea de Supervisión
Definir en conjunto con el Colaborador los objetivos.
Realizar seguimiento y retroalimentación del desempeño del Colaborador.
Definir el plan de acción conjuntamente con el Colaborador.

Colaborador
Realizar su autoevaluación de acuerdo al cumplimiento de los objetivos planteados.
Cumplir con el plan de acción definido en conjunto con la Línea de Supervisión.

Consultor de Recursos Humanos
Apoyar y asesorar a la Línea de Supervisión y al Colaborador en ejecución del proceso de Gestión del Desempeño.

VI. DESARROLLO O PROCEDIMIENTO

Ejecutor: Vicepresidencia Recursos Humanos
Actividad 1: Definir los componentes para evaluación.

La Vicepresidencia de Recursos Humanos define los componentes de evaluación y su respectiva ponderación para para los diferentes grupos objetivos en la Organización: Vicepresidencias, Gerencias, Líneas Medias y Colaboradores. Esto incluye la definición de la ponderación de los objetivos cualitativos (¿el qué) y los objetivos cuantitativos. (¿el cómo?)

Ejecutor: Comité Ejecutivo
Actividad 2: Aprobar propuesta de componentes de evaluación.

El Comité Ejecutivo aprueba la propuesta de componentes para la evaluación de los componentes cualitativos para los diferentes grupos objetivo.

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 3: Da inicio al proceso.

El Consultor de Recursos Humanos comunica a los Colaboradores el inicio del proceso y las herramientas vigentes para la carga de KPIS y OKRS, incluyendo la evaluación de los objetivos conductuales.

Ejecutor: Línea de Supervisión
Actividad 4: Definir objetivos con el Colaborador

La Línea de Supervisión define con el Colaborador los objetivos y OKRS, si corresponde, para la Evaluación de Desempeño.

Ejecutor: Equipo de Performance Management (Recursos Humanos y Finanzas)
Actividad 5: Calibración de Objetivos

El Equipo de Performance Management, realiza la validación (calibración) de los objetivos de cada una de las áreas. En caso de que no existan observaciones continuamos con la Actividad 6, caso contrario se retorna a la Actividad 4.

Ejecutor: Colaborador
Actividad 6: Ingresar a la herramienta los objetivos

El Colaborador ingresa los objetivos establecidos con su Línea de Supervisión y la ponderación correspondiente en la herramienta.

Ejecutor: Línea de Supervisión
Actividad 7: Aprobar en la herramienta los objetivos

La Línea de Supervisión aprueba los objetivos y ponderación previamente acordados con el Colaborador. En el caso de que no se encuentren ingresados correctamente, se regresa a la actividad 6, caso contrario se sigue con la actividad 8.

Ejecutor: Línea de Supervisión
Actividad 8: Seguimiento y Apoyo

La Línea de Supervisión realiza el acompañamiento durante el cumplimiento de objetivos mediante herramientas como reuniones con grupos primarios, daily meetings, clínica de ventas, etc.

Ejecutor: Colaborador
Actividad 9: Autoevaluación
El Colaborador realiza la autoevaluación respecto a la consecución de los objetivos establecidos para la Evaluación de Desempeño

Ejecutor: Línea de Supervisión
Actividad 10: Apreciación de Desempeño
La Línea de Supervisión de manera semestral evalúa el desempeño del Colaborador y valida la autoevaluación para levantar los puntos a tratar dentro del proceso de retroalimentación.

Ejecutor: Línea de Supervisión
Actividad 11: Reunión de Retroalimentación

La Línea de Supervisión en conjunto con el Colaborador realizan una reunión de retroalimentación sobre los resultados alcanzados en la evaluación de desempeño con el Colaborador con fin de identificar los logros y trabajar en las oportunidades de mejora. (DOC01179)

Ejecutor: Colaborador
Actividad 12: Definir planes de acción

El Colaborador define su plan de acción con el fin de trabajar sus oportunidades de mejora y potenciar sus fortalezas, en base a los resultados de la Evaluación de Desempeño. (DOC009961). Si los planes de

acción se encuentran aprobados por la Línea de Supervisión, continúa con la actividad 13, caso contrario se retorna a la actividad 11.

Ejecutor: Línea de Supervisión
Actividad 13: Definir objetivos del próximo periodo

La Línea de Supervisión en conjunto con el Colaborador define su plan de trabajo y los objetivos que se tendrán para el siguiente periodo de evaluación.

Ejecutor: Consultor Recursos Humanos
Actividad 14: Calibración de objetivos y seguimiento de plan de acción.

El Consultor de Recursos Humanos realiza la calibración de objetivos con la Línea de Supervisión y da seguimiento y apoyo al cumplimiento de planes de acción establecidos con el Colaborador.

Ejecutor: Línea de Supervisión
Actividad 15: Seguimiento y apoyo

La Línea de Supervisión da seguimiento y apoyo al Colaborador en el cumplimento de objetivos y plan de acción establecido con su Colaborador de ser el caso.

Ejecutor: Consultor de Recursos Humanos
Actividad 16: Consolidación de Calibraciones

El Consultor de Recursos Humanos consolida las calificaciones a nivel organizacional y los resultados son compartidos con cada Gerencia para su conocimiento y gestión. Fin del proceso.

Anexo 4 : Presentación corporativa desempeño

PERFORMANCE MANAGEMENT

JULIO 2020

LOGRAR LA ESTRATEGIA A TRAVÉS DE LAS PERSONAS

Primero reflexionemos sobre...

- Qué entendemos por desempeño?
- Qué implica evaluar personas?
- De qué base partimos para realizar esta evaluación?
- Para qué sirve conocer el desempeño?
- Hay alguna diferencia entre evaluación y gestión del desempeño?
- Qué debo tener en cuenta a la hora de poner en marcha un sistema como éste?
- Qué problemas me puedo encontrar en términos generales?

Agenda

16:00 a 18:00

- Introducción y concepto de Gestión del Desempeño
- Relación entre Estrategia y Desempeño
- Barreras para su implantación
- Modelo de Gestión de Desempeño y su ciclo

PROPÓSITO Y OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO (S.G.D.)

¿Cómo es el entorno donde se mueven las Organizaciones?

- Permanente cambio e incertidumbre (pandemia)
- Alta competencia
- Constante innovación tecnológica
- Fusiones y adquisiciones: personal procedente de distintas organizaciones con culturas diferentes
- Nos movemos más por hitos que por el largo plazo
- ...

¿Qué nos va a permitir el Sistema de Gestión del Desempeño?

- Clarificar los objetivos estratégicos y de negocio en todos los niveles organizativos
- Alinear la organización para alcanzar dichos objetivos a través de la priorización y la evaluación
- Desarrollar una cultura organizativa que facilite las conductas deseadas para llevar a cabo dichos objetivos
- Medir el ajuste entre las capacidades de las personas, y los requerimientos del puesto, así como su desarrollo

Anexo 4 : Presentación corporativa desempeño

¿Qué es un S.G.D.?

Es un proceso de mejora continua de la gestión directiva y de la eficacia de la organización, cuyas bases son la comunicación integradora y la apreciación/evaluación permanente del cumplimiento de objetivos orientados a integrar cada rol/puesto con la estrategia de la Organización y el desarrollo de una cultura de empresa orientada a resultados.

Dos notas...

- El S.G.D. no es un fin
- Es un medio, un instrumento, una herramienta de mejora continua de la gestión y la eficacia

Principios básicos de un SGD

Éxito	¿Qué es a nivel de Organización? ¿Qué es en cada Rol? ¿Qué es en cada momento? ¿Cómo conseguirlo?
Conexión e Integración	Objetivos Roles ⟷ Estrategia y Planes Organización
Focalización	Definir factores de éxito y conexión al propósito en cada rol
Resultados	Canalizar energías y esfuerzos de todos hacia ellos Ayudar a la Organización a definir, alcanzar y optimizar resultados a través de compromisos concretos, medibles y asumidos.

Estrategia Corporativa y SGD

Menos del 10 % de las estrategias bien diseñadas llegan a implantarse de una manera efectiva

Fortune Magazine

¿ Por qué?

¿Por qué no se implanta la estrategia?

- Las estrategias no se comunican adecuadamente a todos los niveles.
- No se traduce la estrategia en prioridades de creación de valor y en indicadores de gestión (KPIs – OKRs).
- La cultura real responde a inercias y no es la idónea para la visión de futuro.
- No se adecuan los comportamientos y estilos de dirección hacia la cultura idónea.

¿Según la investigación de Renaissance / HayGroup, hay cuatro grandes barreras para la implantación de la Estrategia

"The People Barrier"

Los objetivos de los directivos están relacionados en un 75% de los casos al presupuesto, y en menos del 50% a estrategias de largo plazo

"The Operational Barrier"

En más de un 50% de los casos, la estrategia a largo plazo no se refleja en el presupuesto anual

"The Vision Barrier"

Si bien más del 85% de las empresas tienen formulada su misión/visión, sólo el 40% de los mandos intermedios y menos del 7% de los Colaboradores la entienden

"The Management Barrier"

En un 45%, no se dedica ni un minuto al largo plazo en las entrevistas de evaluación (carrera del Colaborador). En otro 40% se dedica menos del 20% del tiempo

Anexo 4 : Presentación corporativa desempeño

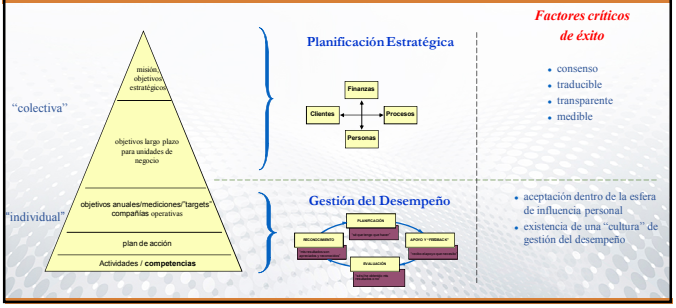
Para implantar una estrategia es necesario…

- … definir y poner en práctica un Sistema de Gestión que traduzca las prioridades estratégicas en indicadores, que permitan la implantación de la estrategia y la consecución de la cultura idónea.
- … alinear el funcionamiento de la organización y el talento de las personas con los objetivos estratégicos, tanto relacionados con los clientes y el mercado como con los objetivos financieros.

La Gestión del Desempeño es un paso clave para la implantación de la Estrategia…

I. Actitud de la Alta Dirección, tiempo de agenda, propuestas.
II. La visión se lleva a un lenguaje común y a prioridades medibles **(BSC)**
III. La visión se comunica al resto de la organización.
IV. Los objetivos se alinean con la estrategia.
V. Se identifican, forman y desarrollan las competencias necesarias para el presente y el futuro.
VI. **La gestión del desempeño se adecúa a la estrategia.**
VII. Se recompensa e incentiva lo que deseamos que ocurra en términos estratégicos.

… que comienza de forma colectiva y termina a nivel individual

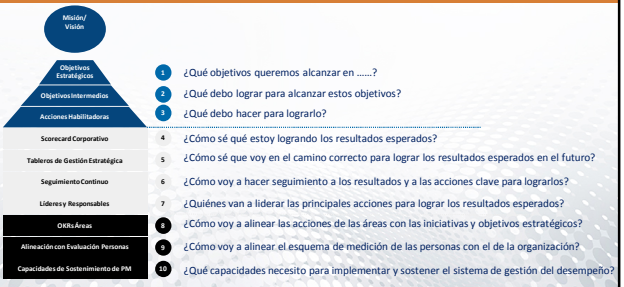


La Gestión del Desempeño ayuda a implantar y refuerza la Estrategia

- Traslada los metas y objetivos corporativos a metas divisionales, de equipo y, por fin, individuales.
- Consigue el compromiso de los Colaboradores con los objetivos y valores de la organización.
- Desarrolla una fuerte cultura corporativa expresada en la definición de Misión y Valores.
- Clarifica y apoya los comportamientos y estilos de dirección alineados con la Estrategia.

La Gestión del Desempeño se debe integrar en el Cuadro de Mando Integral / Tablero de Indicadores/ KPIs / OKRs……

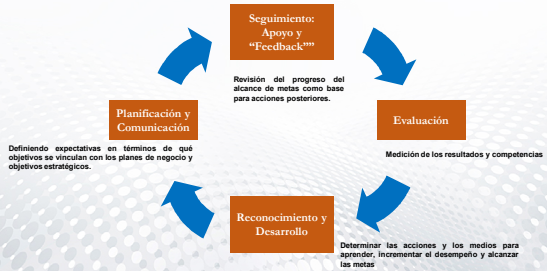
Para la construcción del modelo de Performance Management 10 preguntas clave



Anexo 4 : Presentación corporativa desempeño

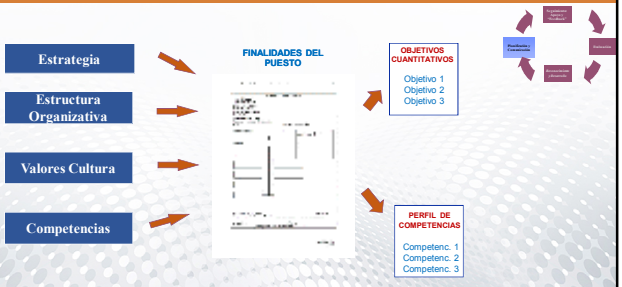
¿Cómo se lleva a cabo?

Ciclo de Gestión de Desempeño



Fase I. Planificación y Comunicación

Planificación y Comunicación



Planificación y Comunicación

- Requiere metas comunes
- Debe ser estar conectada con:
  - Estrategia Corporativa
  - Los finalidades y responsabilidades del equipo, área, unidad organizativa
- Adecuación vertical y horizontal, objetivos compartidos, evaluación sin inequidades

Planificación y Comunicación: Objetivos cuantitativos

- Los objetivos cuantitativos son resultados concretos y medibles, que han de ser conseguidos en un determinado período y que derivan de las responsabilidades básicas del puesto de trabajo.
- No todos los objetivos tienen la misma importancia o peso específico en el resultado; esto se traduce en una determinada ponderación (importancia relativa en % del objetivo respecto a un total de 100%.

Anexo 4 : Presentación corporativa desempeño

Planificación y Comunicación: Características de un objetivo cuantitativo

Medible
Alcanzable
Relevante
Acotado en el **T**iempo
Específico
"Marte"

- Hay que identificar el criterio de medida
- Retador, pero alcanzable y realista
- Coherente e integrado en la estrategia de la compañía
- Con plazo o fecha límite especificada para su ejecución
- Lo es si se define correctamente lo que hay que alcanzar y queda claro lo que se ha de hacer para alcanzarlo.

Planificación y Comunicación: Ejemplo de objetivo cuantitativo

Finalidad	*Criterio de medida*	*Escala de consecución*	*Ponderación*
Optimizar costos	Reducir las costos de HC a utilizar en los procesos de procesamiento del producto B en un 10% respecto a los niveles del año anterior	Excelente 105% Muy Bueno 105% Bueno 100% Regular 80% Deficiencia - 70%	20%

Fase II. Seguimiento y Retroalimentación

Seguimiento: Apoyo y "Feedback"

- Establece el entendimiento mutuo sobre las metas y objetivos a conseguir y la gestión intermedia de los mismos
- Obliga a ajustar prioridades a las circunstancias cambiantes
- Debe materializarse en sesiones formales, aunque apoyado en la práctica diaria
- Puede proveer de información a sistemas de medición

Seguimiento: Apoyo y "Feedback"

- Constituyen un compromiso entre la Línea de Supervisión y Colaborador plasmado en acciones concretas
- Establecen un mecanismo de seguimiento, se pueden establecer tanto en la fase de Planificación/ Comunicación como en la de Apoyo/ Seguimiento
- Pueden ir asociados a un objetivo cuantitativo como a una competencia ("objetivo de desarrollo de competencia")
- Deben especificar:
  - Pasos a seguir Fechas Responsables

Sugerencias para incrementar la probabilidad de alcanzar un objetivo

- Divide los grandes objetivos a largo plazo en sub-objetivos más pequeños y realizables a corto plazo, como pasos específicos a seguir, dirigidos hacia el objetivo principal.
- "Feed-back" cuanto más frecuente y específico mejor, solicítalo también de compañeros y otras personas, no esperes sin más a la siguiente evaluación formal.
- Hay investigaciones que demuestran que no podemos trabajar eficazmente en más de 9 prioridades diferentes. Aconsejamos centrarse en tres objetivos como máximo, eso sí que estén muy claros y bien definidos.

Anexo 4 : Presentación corporativa desempeño

Fase III. Evaluación

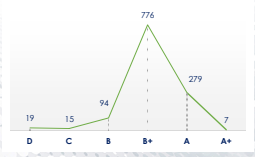
Evaluación

- Propósito: revisar el resultado de la actuación (no a las personas) durante el período de tiempo a evaluar
- Se realiza un diagnóstico (puntos fuertes y débiles), se establecen acciones de mejora, no debe haber sorpresas
- Se ha de considerar una perspectiva global (pasado + futuro):
  - Medición contra nivel: alcanza/no alcanza
  - Objetivos de desarrollo. dos alternativas
    - Plantear un avance de nivel, otorgando el 100 % de cumplimiento aunque no se haya llegado al nivel requerido del puesto
    - Establecer un objetivo de desarrollo narrativo, midiendo su efectividad en términos de nivel de competencia
- Medio ETWeb

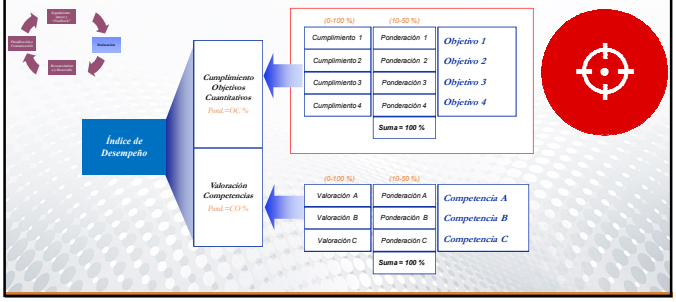
Evaluación: ¿Índice de desempeño?

- El índice de desempeño da una idea numérica del desempeño alcanzado a lo largo de un año
- Posee el riesgo de simplificar la evaluación, alejándola del verdadero propósito: el desarrollo de los colaboradores
- Es útil cuando necesitamos algún una métrica como producto del ciclo de gestión del desempeño

2019	2%	1%	8%	65%	23%	0.6%
2018	1%	0.5%	9%	69%	21%	0.3%



Evaluación: Cómo calcular un índice de desempeño

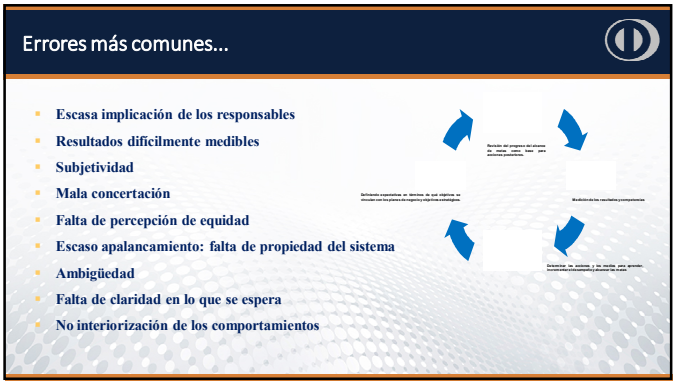


Fase IV. Reconocimiento

Reconocimiento y Desarrollo

Retribución	*Desarrollo*	*Rutas Profesionales*
Aplicación de criterios de retribución basados en el desempeño	Identificación de necesidades de formación	Seguimiento de Rutas Profesionales
Incidencia en los incrementos en la retribución fija	Formación en el puesto de trabajo	Identificación del potencial
Asignación del bono de retribución variable	Aspiraciones del colaborador en la compañía	Gestión del perfil del Colaborador
.....	Refuerzo de los valores culturales	.....

Anexo 4 : Presentación corporativa desempeño



Anexo 5. Contenido variables base #1

Variables preseleccionadas para análisis
Variables eliminadas de análisis

1) INFORMACIÓN COMPLETA						
CodigoColab	CategoriaUniv	Desvinculacion	DiasSem	AniosRol	NumHE50	DifEdad
Edad	EstadoCivil	Rotacion	CapacitacionAnioPasado	SalarioMensual	NumHE25	DesempenoLS
Educacion	Genero	HorarioOrden	AniosDiners	HorasExtrasMensual	SalarioProm	ReportesLS
Universidad	HijosColab	HorasSem	Promocion	NumHE100	EdadLS	AntiguedadLS

2) FALTA INFORMACIÓN						
NumHijos	FuenteReclutamiento	SectorVivienda	DesempenoColab	ORIENTACION AL LOGRO-SELECCIÓN	ORDEN Y CALIDAD - SELECCIÓN	IMPACTO E INFLUENCIA-SELECCIÓN
NumPerConIngresos	ContratacionAssessment	PoseeVehiculo	PENSAMIENTO CONCEPTUAL-SELECCIÓN	INICIATIVA-SELECCIÓN	COMPRENSION INTERPERSONAL-SELECCIÓN	
GradoAdec	DistanciaTrabajo	Scorecard	PENSAMIENTO ANALITICO-SELECCIÓN	ORIENTACION AL CLIENTE-SELECCIÓN	BUSQUEDA DE INFORMACION-SELECCIÓN	

3) SOPORTE			
DOB	HORARIO	CARGO	LineaSupervision
INGRESO	CONTRATO	FECHA_PROM	CEDULA-0
SALIDA	CARGA_HORARIA	CARGO_PROM	DOB_LS
NIVEL DE EDUCACION	NOMBRE	ANTIGÜEDADLS	