



FACULTAD DE POSTGRADOS

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, MENCIÓN
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**INFLUENCIA DE LA SELECCIÓN POR COMPETENCIA EN LA
ADAPTABILIDAD LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL
CLIENTE - CALL CENTER DEL BANCO DINERS CLUB, QUITO 2021**

**Profesor Guía
Daniel Montalvo Figueroa**

**Autora
Caroline Garzón Andrade**

2021

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo determinar la influencia de la selección de personal por competencias en la adaptabilidad laboral en el departamento de Servicio al Cliente – Call Center del Banco Diners Club Ecuador, enfocado principalmente en la rotación y el desempeño laboral.

Dado que la selección hace posible la integración de nuevos talentos a la organización, es un eslabón fundamental dentro de los procesos internos; mismo que inicia con la generación de la necesidad de suplir una vacante, dando paso al reclutamiento y preselección de los candidatos más opcionados a ocupar la vacante para posteriormente aplicar las herramientas de selección. Las herramientas dependerán del modelo adoptado por la organización y finalmente se realiza la incorporación del nuevo colaborador. Una vez que el colaborador se encuentra dentro la organización se puede evaluar si el proceso de selección fue óptimo con base en los resultados de su desempeño, a los índices de rotación, entre otros.

El departamento de Recursos Humano del Banco Diners proporcionó información para este estudio sobre los colaboradores del departamento de Servicio al Cliente – Call Center en cuanto al proceso de selección, datos demográficos y de desempeño. Con esta información se realizó un análisis que arrojó como resultado que efectivamente la selección basada en competencias incide directamente en la adaptabilidad laboral del departamento.

Abstract

The goal of this study is to establish the influence of competency-based personnel selection on labor adaptability in the Customer Service - Call Center department of Banco Diners Club Ecuador, focusing mainly on turnover and job performance.

Since the selection process makes it possible to add new talents to the organization, it becomes a key task within the internal processes; it starts with the generation of the need to fill a position, giving way to the recruitment process and preselection of the most suitable candidates to fill the vacancy and later apply the selection tools. The tools will depend on the model adopted by the organization and will, in the end, allow the incorporation of the new employee. Once the employee is part of the organization it is possible to assess if the selection process was optimal based on performance results, turnover rates, among others.

The Human Resources department of Banco Diners provided information for this study on the employees of the Customer Service - Call Center department regarding the selection process, demographic and performance data. With this information, an analysis was carried out showing that competency-based selection does directly affect the department's labor adaptability.

Índice de contenido	
Resumen	2
Abstract	3
Índice de Figuras	7
Índice de Tablas	10
1. Introducción	1
2. Revisión de la literatura relacionada con el problema ...	2
2.1. Selección de personal	2
2.1.1. Modelos de selección de personal.....	5
2.1.2. Herramientas para la selección del personal.....	7
2.2. Adaptabilidad en el puesto de trabajo.....	8
2.3. <i>KPI</i> 's para medir la adaptabilidad en el trabajo	10
2.4. Banco Diners Club	12
3. Identificación del objeto de estudio.....	13
4. Planteamiento del problema	13
5. Objetivo General	14
6. Objetivos Específicos	14
6.1. Pregunta de investigación	15
7. Justificación y aplicación de la Metodología.....	15
7.1. Nivel de estudio.....	15
7.2. Modalidad de investigación	15
7.3. Método	15

7.4. Población y muestra	16
7.5. Selección de instrumentos de investigación y justificación .	16
7.6. Protocolos	17
7.6.1. Protocolo metodológico para el Objetivo Específico 1	17
7.6.2. Protocolo metodológico para el Objetivo Específico 2.....	18
7.6.3. Protocolo metodológico para el Objetivo Específico 3.....	19
7.6.4. Protocolo metodológico para el Objetivo Específico 4.....	20
7.7. Resultados	22
7.7.1. Resultados del protocolo metodológico del Objetivo Específico 1	22
7.7.2. Resultados del protocolo metodológico del Objetivo Específico 2	25
7.7.3. Resultados del protocolo metodológico del Objetivo Específico 3	31
7.7.4. Resultados del protocolo metodológico del Objetivo Específico 4	39
8. Discusión de los resultados y propuesta de solución ..	47
8.1. Niveles de adaptabilidad en el departamento de Servicio al Cliente – Call Center	47
8.2. Relación entre selección por competencias y adaptabilidad laboral basada en rotación	48
8.3. Relación entre selección por competencias y adaptabilidad laboral basada en desempeño laboral.....	50
9. Conclusiones y recomendaciones	51
9.1. Conclusiones del nivel de adaptabilidad en el departamento de Servicio al Cliente – Call Center	51
9.2. Conclusiones de la relación entre selección por competencias y adaptabilidad laboral basada en rotación.....	52

9.3. Conclusiones de la relación entre selección por competencias y adaptabilidad laboral basada en desempeño laboral	52
Referencias	55
Anexos	59

Índice de Figuras

Figura 1. Diferenciación del grupo por método de selección. Grupo A (competencias) y Grupo B (método tradicional) del departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club.....	26
Figura 2. Análisis de los géneros entre el Grupo A (competencias) y el Grupo B (método tradicional) en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club	26
Figura 3. Análisis de los cargos del departamento de Servicio al Cliente del Banco Diners Club por Grupo A (competencias) y Grupo B (método tradicional)	27
Figura 4. Comparación del estado laboral entre el Grupo A (competencias) y el Grupo B (método tradicional) del departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club	28
Figura 5. Tiempo de trabajo del Grupo A (competencias) en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club	29
Figura 6. Tiempo de trabajo del Grupo B (competencias) en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club	30
Figura 7. Comparación del tiempo de trabajo por grupo y estado laboral activo	30
Figura 8. Análisis comparativo del periodo de prueba entre el Grupo A (competencias) y Grupo B (método tradicional) del departamento de Servicio al Cliente - Call Center	31
Figura 9. Periodo con mayor rotación de personal en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club	32
Figura 10. Análisis de la rotación por periodo y por grupo en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club	33
Figura 11. Estado laboral inactivo del Grupo A (por competencias) vs. el Grupo B (método tradicional)	33

Figura 12. Análisis de rotación en el periodo mayor o menor al año de servicio en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club	34
Figura 13. Motivo de salida del personal inactivo del departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club.....	35
Figura 14. Motivos de salida y su relación con la adaptabilidad laboral en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club	36
Figura 15. Tipo de rotación en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club	37
Figura 16. Motivo de salida del personal del departamento de Servicio al Cliente - Call Center comparado por Grupo A (competencias) y Grupo B (método tradicional).....	38
Figura 17. Periodo de rotación de los casos de movilidad interna del departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club	39
Figura 18. Promedio de desempeño por año de los colaboradores del departamento de Servicio al Cliente del Banco Diners Club	41
Figura 19. Promedio de desempeño comparado por Grupo A (competencias) y Grupo B (método tradicional) del departamento de Servicio al Cliente del Banco Diners Club.....	42
Figura 20. Comparación del promedio entre el Grupo A (competencias) y Grupo B (método tradicional) y por año	42
Figura 21. Promedio de desempeño por cargos del departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club.....	43
Figura 22. Promedio de desempeño comparado por cargos y por Grupo A (competencias) y Grupo B (método tradicional) del departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club.....	44
Figura 23. Movilidad interna del departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club.....	45

Figura 24. Comparación de movilidad interna entre el Grupo A (competencias) y el Grupo B (método tradicional) en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club 45

Figura 25. Tipo de movimiento de los colaboradores del departamento de Servicio al Cliente – Call Center del Banco Diners Club 46

Figura 26. Comparación del tipo de movilidad entre el Grupo A (competencias) y el Grupo B (método tradicional) en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club 47

Índice de Tablas

Tabla 1. Descripción de los grupos que fueron seleccionados para trabajar en el Departamento de Servicio al Cliente - Call Center	16
Tabla 2. Periodo de trabajo de los colaboradores objeto de estudio del departamento de Servicio al Cliente - Call Center de Diners Club	24
Tabla 3. Tiempo de trabajo de los colaboradores del Grupo A	28
Tabla 4. Tiempo de trabajo Grupo B	29
Tabla 5. Categorización de los motivos de salida del personal del departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club	36
Tabla 6. Detalle de los resultados de la evaluación de desempeño de los colaboradores de departamento de Servicio al Cliente - Call Center por año ..	40
Tabla 7. Escala de calificación de los resultados de la evaluación de desempeño de los colaboradores del departamento de Servicio al Cliente	40

1. Introducción

A nivel mundial el proceso de selección se ha convertido en un objeto de constante investigación e innovación, ya que de este depende obtener a los mejores talentos para que forme parte de las organizaciones y su vez impulsen la consecución de los objetivos estratégicos. Por ello, es más que relevante establecer políticas y procesos de selección claro acorde a la realidad de la organización, es allí donde la administración Recursos Humanos juega un papel fundamental al alinear las prácticas y planificación de RR. HH. con los de la organización, este departamento pasa de ser un experto administrativo a un socio estratégico ayudando a crear políticas y prácticas específicas para responder a la necesidad de sus clientes internos y externos (Ulrich, 1999).

Así como cada organización es independiente al momento de definir sus políticas y prácticas, también lo es al escoger cuál o cuáles modelos de selección le conviene aplicar para obtener al mejor personal que necesita para una requisición. Entre todos los modelos que se han desarrollado, en los últimos años la selección por competencia ha ido ganando terreno por su efectividad y asertividad al momento de evaluar a los candidatos y sus perfiles; ya que al estudiar las competencias o características subyacentes que están relacionadas con un desempeño superior (Spencer & Spencer, 1993). Es decir, la importancia de las competencias radica en su efecto predictor de un alto desempeño laboral de un colaborador en el cargo y tareas que se le asigne dentro de la organización.

En Ecuador la selección por competencias se ha venido aplicando en los últimos tres años en el Banco Diners Club, por lo que se ha convertido en un referente en el mercado por estar a la vanguardia en los procesos de RR.HH. En consecuencia con lo antes mencionado, no existe un estudio relacionado con este modelo de selección aplicado en el Banco Diners Club y su relación directa con el desempeño laboral; por ello el presente trabajo tiene como objetivo abordar este tema y su importancia para la organización y a su vez para el estudio de los recursos humanos en el país.

2. Revisión de la literatura relacionada con el problema

La dinámica diaria de Recursos Humanos se ha visto marcada por tareas operativas como el reclutamiento, la selección, la incorporación, la gestión del desempeño, etc. Estos procesos han permitido que personas con talentos ingresen a las organizaciones para ocupar los diferentes cargos establecidos.

En esta ocasión se abordará todo en torno al proceso de selección, la adaptación de los candidatos seleccionados y los KPI's (*Key Performance Indicators*) que se pueden implementar para comprender problemática planteada en este proyecto.

2.1. Selección de personal

Los colaboradores son el corazón de las organizaciones debido a que, son ellos los que realizan las actividades enfocadas a la consecución de los objetivos organizacionales. Por ello, es fundamental que las organizaciones cuenten con políticas de selección apropiadas para su giro de negocio. Ya que el proceso de selección abre las puertas para que la organización se dote de los mejores talentos para sumarlos a los que ya son parte de la misma para generar mayor efectividad (Cejas, y otros, 2018).

Es así que, el proceso de selección permite incorporar a las organizaciones nuevos colaboradores que se ajusten a sus necesidades; partiendo de una descripción y un análisis de cargos estos perfiles se pueden y deben acomodarse a los cargos que necesitan una requisición (Hernández, 2012). Sin embargo, un paso previo a la selección del personal es el reclutamiento; mismo que se puede realizar de forma interna tomando en cuenta a los colaboradores que ya se encuentran dentro de la organización o externa donde se busca incorporar a nuevos talentos, en otras palabras, es conseguir que los mejores talentos que se encuentran en el mercado cubran las vacantes ofertadas por la empresa (Alonso, Moscoso, & Cuadrado, 2015).

Entendiendo que el reclutamiento y la selección son dos aristas de un mismo proceso que permite la detectar a los candidatos que cumplen con el perfil que la organización necesita para cumplir los retos actuales y futuros del cargo que va a asumir y de esa forma cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.

Por ello, la selección tiene un enfoque principal que es garantizar un óptimo desempeño de los nuevos colaboradores en el puesto de trabajo, reducir los riesgos que representa incorporar una persona nueva a la organización y como un factor adicional reducir la subjetividad en la toma de decisiones y convertirlas en opciones comparables y medibles (González & Montes, 2006).

Con lo antes mencionado, se puede afirmar que “la selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados” (Salgado & Moscoso, 2008, p. 16). Y así también, esta decisión debe ser tomada por parte del candidato que ha solicitado ocupar la vacante ofertada por la empresa.

Los elementos que forman parte de este proceso son:

- La persona, misma que cuenta con características únicas y generales y en conjunto integran un perfil profesional (González & Montes, 2006).
- El puesto de trabajo, lugar a ocupar dentro de una organización con responsabilidades, funciones y tareas propias.
- La empresa (entorno y cultura), existe una variedad de empresas con diferente giro de negocio, ubicación, ámbito geográfico, etc. (González & Montes, 2006).

Este proceso al igual que otros cuenta con una serie de pasos necesarios para ser completado de forma efectiva, entre los cuales tenemos:

- **La generación de la necesidad:** este es el primer eslabón de la cadena; la detección de la necesidad de contratar a nuevos colaboradores puede surgir por la rotación del personal, la creación de nuevos puestos de trabajo dentro de la organización, incorporación de nuevas tecnologías, promociones/ascensos, etc. (Nebot, 1999).

- **Descripción del puesto:** se determina el perfil de la persona que se necesita para ocupar el cargo, incluyendo la categoría profesional, grado de responsabilidad, nivel salarial, horario de trabajo, etc. (González & Montes, 2006).
- **Reclutamiento del personal:** es la búsqueda del o de los nuevos colaboradores que integran la organización; es el proceso por el que se detecta a candidatos potenciales que cumplan con los requisitos establecidos para ocupar un cargo dentro de la organización y atraerlos en gran número para realizar una selección entre ellos (Peiró, 1986). Con lo antes mencionado, en el proceso de reclutamiento es indispensable precisar el número de candidatos a atraer, ya que, si son pocos los candidatos reclutados el proceso de selección puede ser complicado. Por otro lado, si el número de candidatos es demasiado alto, tampoco es un sinónimo de éxito; es por eso que en este proceso se debe calificar más la calidad de perfiles que la cantidad (Bretones & Rodríguez, 2008).
- **Preselección:** en esta etapa se analiza a todos los posibles candidatos y se verifica que sus características sean las apropiadas para el puesto de trabajo. De esta manera se descarta a aquellos candidatos que no cumplen con los requisitos que la empresa necesita y se determina a quienes si pueden continuar con el proceso (González & Montes, 2006).
- **Aplicación de herramientas de selección:** a los candidatos que han aprobado la etapa de selección se aplica una serie de técnicas que permite establecer un parámetro comparativo entre candidatos (Nebot, 1999).
- **Informe final:** una vez obtenida toda la información brindada en el proceso, se procede a realizar un informe que recoja a detalle las impresiones acerca del candidato, resultados de las pruebas, datos obtenidos en entrevistas, etc. (González & Montes, 2006). Esto con el fin de organizar la información, realizar una comparación entre perfiles para posteriormente realizar la contratación del candidato seleccionado para el puesto dentro de la organización.

2.1.1. Modelos de selección de personal

A través de tiempo se han generado diversos modelos de selección; por lo que no se ha podido demostrar aún cuál es el mejor diseño para conseguir y retener a los mejores talentos. Por lo que se abordará los modelos más representativos.

2.1.1.1. Modelo *Cut-off* Múltiple

Este modelo toma en cuenta como candidatos a las personas que obtiene un puntaje mínimo requerido en todos los criterios solicitados por la organización para el cargo vacante. Es decir a cada predictor se le asigna un puntaje mínimo y de esta forma no todos los predictores tienen la misma importancia y el candidato puede acceder al cargo superando el puntaje mínimo (Pam, 2013).

2.1.1.2. Modelo Comparativo

Como su nombre lo indica este modelo busca entre los candidatos las cualidades, aptitudes, rasgos, etc. que tiene un trabajador que ya ocupa el cargo y lo toma como referencia para comparar a los nuevos prospectos. De esta forma el candidato preseleccionado tiene más posibilidades de ser seleccionado, ya que su perfil está más próximo al modelo ideal (Minguez, 2005). Sin embargo, este modelo tiene una falencia y es que califica de igual manera a todos los factores que considera relevantes para el puesto a ser ocupado, de esta manera es más difícil encontrar al mejor candidato.

2.1.1.3. Modelo de selección tradicional

Este modelo establece una correlación entre dos variables que son el criterio y el predictor. Siendo el criterio la una especificidad del cargo como por el ejemplo el género y el predictor el factor más relevante por ejemplo los años de experiencia. De esta manera el candidato que obtenga el puesto será aquel que tenga valor más elevado tomando en cuenta el predictor (Minguez, 2005).

2.1.1.4. Modelo de selección por competencias

Para empezar, es relevante comprender lo que son las competencias, porque este modelo las toma para determinar si un candidato es el indicado para el

puesto que se desea ocupar y esto a su vez tiene relación con la adaptabilidad, el sentido de pertenencia y la motivación (Mucci, 2004).

Las competencias según los expertos tienen importancia en el perfil profesional de una persona, ya que es una característica intrínseca de una persona que está estrechamente vinculada con la efectividad y un desempeño superior en el trabajo o en cualquier situación (Spencer & Spencer, 1993). Es decir que las competencias al ser una característica subyacente, parten de la profundidad del individuo y permanece reflejada en la personalidad del mismo. Esto genera una conducta que se puede predecir en diversas situaciones o tareas de trabajo y esta a su vez está relacionada con el desempeño y el comportamiento (Spencer & Spencer, 1993).

Por otro lado, para McBer, las competencias tienen un nombre y una definición propia; como se cita en: Fatbook de Recursos Humanos, “competencia tiene un determinado número de niveles, normalmente acumulativos o crecientes, que reflejan (o deberían reflejar) conductas observables” (De Mulder, Martínez, Arraiz, & y otros, 2000, p.3). Y por ende cada competencia se puede desarrollar al nivel que la persona esté comprometida con ellas.

En cuanto a la clasificación de las competencias se puede tomar en cuenta a las diferenciadoras; que son, las que permiten distinguir la actuación de un colaborador cuando es superior de cuando tiene un desempeño promedio; y las competencias esenciales que aquellas que necesita una persona para tener un desempeño promedio dentro de la organización (Fernández & Fajardo, 2004).

Por ello, la gestión por competencias es un método que permite a las organizaciones enfrentar los retos que presenta el entorno. Permite impulsar las competencias personales y colectivas (De Sousa, 2001).

En otras palabras, la gestión por competencias permite la optimización de los recursos humanos en su máximo nivel; hace posible el desarrollo y la participación de los colaboradores y esto hace que incremente el nivel de compromiso con la organización (Fernández, 2005). Por otro lado, la selección

por competencias cuyo origen data de año 1973 de la mano del Dr. David McClelland, fundador de McBer Company es escribía un artículo titulado *Evaluando la Competencia en vez de la inteligencia*, en donde sugería que al contrario de lo que se evaluaba en ese entonces (inteligencia) se debería evaluar todas las competencias propias de las personas que son las características relacionadas con el puesto de trabajo que desempeñan (Peña, 2005).

Este modelo de selección:

La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son immanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo (Cuesta, 2000, p.21).

Es decir, que un candidato cumpla con todos los requerimientos del perfil, no significa que esa persona vaya a ser cien por ciento productiva en el futuro dentro de la organización, por ello el modelo de selección por competencias exige características como la flexibilidad, creatividad, capacidad de aprender, orientación al logro, etc. Es por eso que las competencias deben formar parte de las descripciones de los puestos dentro de las empresas y no solo tomar en cuenta la descripción tradicional que se enfoca solamente qué tareas, responsabilidades y obligaciones que deben ejecutarse en el cargo. Por el contrario la descripción de cargos por competencias toma en cuenta cuáles son las habilidades y características necesarias para tener éxito en el desempeño laboral (López, 2010).

2.1.2. Herramientas para la selección del personal

Por muchos años, el método más utilizado para la selección del personal era la valoración de los candidatos basada en ponderación de la experiencia, la

formación, la educación de los candidatos, etc. para ser tomados en cuenta para ocupar un cargo vacante o ser promovidos al mismo (Alonso, Táuriz, & Choragwicka, 2009).

Cada organización totalmente diferente por ello el sistema, política o modelo de selección debe adaptarse a su realidad, con el fin de tener claras cuáles son las exigencias y necesidades de la empresa para poder seleccionar al mejor personal que cumpla con todas o la mayoría de las características necesarias para suplir las exigencias. Para eso existe una variedad de herramientas como: el curriculum vitae, las referencias laborales y personales, la entrevista, pruebas escritas o físicas, centros de evaluaciones, entrevista de incidentes críticos, entrevistas conductuales, etc. (Alonso, Moscoso, & Cuadrado, 2015).

La entrevista conductual “parte de consistencia de la conducta” (Choragwicka & Moscoso, 2007). E intenta predecir cuál será el comportamiento de los candidatos en situaciones futuras a partir de las conductas. Para determinar las competencias necesarias para cada puesto se sugiere utilizar el diccionario de competencias de Hay/McBer que cuenta con competencias genéricas y competencias suplementarias (Hay/McBer, 1999).

Otra forma de identificar las conductas/competencias requeridas en un candidato para un puesto es a través de la entrevista de incidentes críticos, ya que toma ejemplos de la vida para analizar las respuestas de las personas ante una situación en particular. Las ventajas que ofrece la utilización de este método es poder identificar de forma empírica las competencias superiores que son diferentes a las generadas por el panel de expertos y definir de forma precisa las competencias para cada puesto de trabajo y cada organización (Pereira, Gutiérrez, Sardi, & Villamil, 2008).

2.2. Adaptabilidad en el puesto de trabajo

Entendiendo a la adaptabilidad desde su concepto raíz *adaptar* como la capacidad de una persona de “acomodarse o avenirse a diversas circunstancias, condiciones, etc.” (RAE, 2019). En el ámbito laboral este concepto toma un

significado relevante, ya que aborda más que el aspecto básico de acomodarse a un puesto de trabajo o a una empresa. El adaptarse en el mundo laboral implica adquirir capacidades como:

- Resolver problemas de forma creativa es adaptarse a un entorno cambiante que implica la eficacia con la que un colaborador resuelve problemas inesperados o complejos dentro de las organizaciones (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000).
- Lidiar con lo imprevisto e incierto en las situaciones laborales, ciertamente los nuevos colaboradores no están preparados para lo que vendrá en su proceso de incorporación, pero la facilidad con la que se adaptan y tratan con lo imprevisto aumenta sus posibilidades de tener éxito en el cargo (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000).
- Aprender continuamente implica prepararse en nuevas formas de hacer un trabajo o adquirir un nuevo conjunto de habilidades necesarias para desempeñar una nueva función o actividad (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000). También se puede entender este factor como un aprendizaje adaptativo en el cual el individuo está constantemente expandiendo su capacidad de conocimiento (Senge, 2010).
- Demostrar adaptabilidad interpersonal porque los entornos de trabajo que se conectan y funcionan de mejor manera son aquellos que se desenvuelven en equipos de trabajo. Por ello la flexibilidad interpersonal es importante, ya que ajusta el comportamiento del individuo para trabajar con un nuevo grupo, cliente o líneas de supervisión (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000).
- Demostrar adaptabilidad cultural; gracias a la globalización las organizaciones tienen la posibilidad de tener sedes en diferentes partes del mundo lo que implica dotarse de talento humano que se adapte no solo a las exigencias de la cultura organizacional sino también a la cultura del entorno donde realiza sus operaciones (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000).

- Demostrar adaptabilidad de forma física, la capacidad de adaptarse rápida y eficazmente a las diferentes condiciones físicas se ha vuelto un factor importante dentro del desempeño laboral (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000).

En efecto, se puede determinar que el proceso de adaptación al trabajo es determinante, ya que de esto depende contar con colaboradores altamente productivos, satisfechos, comprometidos y con un sentido de pertenencia hacia la organización. Sin embargo, este proceso puede tomar tiempo, debido a la influencia de factores personales, grupales y organizacionales. Es por ello que el departamento de Recursos Humanos tiene un papel de suma importancia en el proceso de adaptabilidad en el trabajo, ya que debe asegurarse que los colaboradores cuenten con las condiciones en el trabajo necesarias para cumplir con los objetivos determinados por la organización y además puedan desarrollar todo su potencial (Vallejo, 2011). Y los nuevos líderes deben tener la habilidad para formar y dirigir sus equipos para mantenerlos conectados, fidelizando y promoviendo una cultura de innovación, de mejora continua y de aprendizaje (Deloitte, 2017).

2.3. KPI's para medir la adaptabilidad en el trabajo

Los *Key Performance Indicators* (KPI), en su traducción al español Indicador Clave de Desempeño o Indicadores de Desempeño son parámetros que permiten identificar el rédito de acciones o estrategias implementadas en la organización; estos parámetros indica cuál es el desempeño con base en los objetivos que se plantearon inicialmente (Espinosa, 2017). Además, los indicadores posibilitan la toma de decisiones dentro de las organizaciones con base en los resultados obtenidos en la medición y para saber cuánto más hay que mejorar en los procesos (Corral, 2017).

Los cambios constantes que se producen en el mercado y el mundo han obligado al departamento de Recursos Humanos a convertirse en más que un experto administrador a un socio estratégico; tomando en cuenta que este grado implica conocer a profundidad el giro y el funcionamiento del negocio con el fin de alinear las estrategias de Recursos Humanos con las estrategias de la

empresa y así movilizar a los talentos a la consecución de los objetivos (Ulrich, 1999).

En este sentido los responsables del departamento de Recursos Humanos necesitan diseñar modelos de medición para recolectar datos e interpretarlos para proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones en lo relacionado con el capital humano de las organizaciones. David Aguado propone cinco aspectos para elaborar un método de medición efectivo y acorde a la realidad de cada organización que inicia con plantearse las preguntas apropiadas, establecer datos y métricas que respondan a las preguntas planteadas, diseñar un modelo de investigación apropiado, recopilar, clasificar y analizar los datos para después comunicar los resultados obtenidos en este proceso (Aguado, 2016).

Para esto algunos de los indicadores más comúnmente utilizados en Recursos Humanos son aquellos que están relacionados con: la selección, la rotación, la capacitación, el desempeño, el desarrollo, la movilidad interna o externa, la salud y seguridad ocupacional, el grado de adecuación y adaptabilidad al puesto de trabajo. Cada uno de los indicadores antes mencionados reflejan en sus resultados el nivel de respuesta y desempeño que el departamento de Recursos Humanos mantiene dentro de la organización, allí radica la importancia de medir y evaluar los procesos que lleva a cabo el departamento con el propósito de realizar una mejora continua. Tal como lo afirma William Thomson Kelvin: “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar y lo que no se mejora, se degrada siempre” (OBS Business School, s.f).

Los *KPI*'s que se pueden utilizar para medir el grado de adaptabilidad de las personas seleccionadas por competencias en los puestos de trabajo son el nivel de rotación que es el número de empleados que ingresan y los que se desvinculan de la organización. Y la rotación se puede valorar como un indicador importante para determinar la estabilidad laboral (Garza, 2000, 227). Además, el indicador de absentismo ayuda a identificar los motivos por los cuales el

personal se ausenta de su lugar de trabajo y a la larga puede generar un problema de rotación no deseada.

Por otro lado, la adaptabilidad laboral se puede ver reflejada en los indicadores de desempeño del personal. Una vez incorporados los colaboradores a la organización es indispensable medir si la inversión que se realizó en dicho colaborar está rindiendo frutos o caso contrario tomar medidas para lograr que la mayor rentabilidad para la empresa. Es decir, evaluar el desempeño de los colaboradores genera métricas que permiten realizar un análisis de los resultados y de esta forma saber si el desempeño del colaborador es óptimo o debe mejorar (Stubbs, 2004).

La forma en la que se mide el desempeño dependerá totalmente del contexto, cultura y giro de negocio que cada organización tenga. Pero en general los *KPI*'s de desempeño se origina de la combinación de dos estadísticas que forman entre sí una relación (Abbott, 1994). Estos indicadores facilitan la verificación y evaluación de las actividades realizadas por parte de los colaboradores; por ejemplo, el *N.º de trámites de servicios ingresados * N.º de trámites de servicios resueltos.*

2.4. Banco Diners Club

El Banco Diners Club Internacional opera a nivel mundial con una amplia red de establecimientos que supera los 35 millones, en más de 200 países y en Ecuador inicio sus operaciones hace más de 40 años. Se ha convertido en una de las principales tarjetas de crédito en el país con más de 50.000 establecimientos afiliados y 424 521 socios (Diners Club, 2021).

Diners Club cuenta con una amplia gama de servicios financieros: entre ellos tarjeta de crédito, inversiones, seguros, financiamiento, y asistencias, pero el principal producto es la tarjeta de crédito, mismo que es un sistema de pago que reemplaza el uso de efectivo y genera una alternativa de pago fácil, rápida y segura. Diners Club se caracteriza por brindar excelentes y novedosas ofertas

y promociones a sus socios en los diversos establecimientos afiliados (Diners Club, 2021).

3. Identificación del objeto de estudio

El objeto de estudio de la presente investigación es la influencia de la selección del personal basado en competencias y su impacto en la adaptabilidad del personal seleccionado por dicho método en los puestos de trabajo en el Banco Diners Club, específicamente en el departamento del Servicio al Cliente - Call Center. Con la finalidad de generar información relevante para la organización en cuanto a los procesos de selección que se están realizando actualmente.

4. Planteamiento del problema

La selección de los colaboradores es un eslabón fundamental en las organizaciones para alcanzar el máximo desempeño de la misma. Por ello, para el departamento de Talento Humano es indispensable contar con procesos de óptimos que permitan incorporar a los mejores talentos a la organización.

Existe gran variedad de métodos para este fin como son: el *assessment center*, pruebas de conocimiento técnico y experiencia, entrevistas directas con el candidato, pruebas psicométricas, entre otras. Sin embargo, en un mundo cambiante donde se gestiona a las personas como son y no como deberían ser, las empresas han optado por basar sus procesos de selección en los perfiles de competencias sin dejar de lado la importancia del perfil duro y los métodos antes mencionados.

Ciertamente la selección por competencias tiene un grado de impacto dentro de las organizaciones, como por ejemplo el Banco Diners Club del Ecuador, empresa de servicios financieros con más de 40 años de presencia en el país, que ha optado por elaborar perfiles de competencias para cada cargo. De allí parte la necesidad de evaluar la efectividad de la selección de personal por competencias en cuanto a la adaptabilidad de las personas reclutadas bajo este proceso en los puestos de trabajo y en la ejecución de sus tareas reflejados en rotación y desempeño respectivamente.

De ser positivos los hallazgos encontrados en esta investigación, la información que se entregará al Banco Diners Club permitirá tener un panorama claro del proceso de selección que se realiza en la organización y de esa manera determinar su aplicabilidad a largo plazo y convertirse en un referente en el mercado por dicha innovación.

Por el contrario, si los hallazgos presentados en esta investigación son de carácter negativo. Se abrirá una puerta a la corrección y mejora del proceso de selección basado en competencias que se realiza actualmente en el Banco Diners Club.

5. Objetivo General

Determinar la influencia de la selección del personal por competencia en la adaptabilidad laboral en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club.

6. Objetivos Específicos

- Identificar los niveles de adaptabilidad laboral en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club.
- Determinar la relación entre la selección del personal por competencias y la adaptabilidad laboral en departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club.
- Determinar la relación del personal que fue seleccionado por competencias y la adaptabilidad laboral en departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club basada en la rotación del personal.
- Determinar la relación del personal que fue seleccionado por competencias y la adaptabilidad laboral en departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club basada en el desempeño laboral.

6.1. Pregunta de investigación

¿Existe influencia de la selección por competencia del personal en la adaptabilidad laboral en el departamento de Servicio al cliente - Call Center en el Banco Diners Club?

7. Justificación y aplicación de la Metodología

7.1. Nivel de estudio

Para la presente investigación se empleará el nivel de estudio correlacional, ya que, esto permite realizar la relación entre la selección del personal basada en competencias y la adaptabilidad laboral en el departamento de Servicio al Cliente – Call Center del Banco Diners Club.

7.2. Modalidad de investigación

La modalidad de investigación empleada en este proyecto es de desarrollo y documental, debido a que se va a investigar una necesidad específica de la organización y por la información entregada por el Banco Diners Club.

7.3. Método

El método a utilizar es el deductivo, ya que, se utilizará información y conocimientos generales como la selección de personal, gestión por competencias y los datos proporcionados por la organización para estudiarlos. Y también, se utilizará el método inductivo, dado que los resultados obtenidos en la fase de investigación deductiva van a contribuir a la solución de la problemática presentada en esta investigación.

Así también, se empleará el método analítico-sintético porque en esta investigación se está analizando deconstruyendo dos variables para estudiarlas por separado para posteriormente presentar un informe con los resultados obtenidos a raíz de la unión de dichas variables.

7.4. Población y muestra

El estudio se realizará en el Banco Diners Club tomando como muestra el departamento de Servicio al Cliente - Call Center. Dado que, la información ha sido recogida en un lapso de tiempo de tres años (2018,2019 y 2020) se va a procesar todo el universo que en total son 248 personas entre colaboradores y ex colaboradores divididos en dos grupos. El primer grupo es aquel que está conformado por los colaboradores fueron seleccionados por competencias y el segundo grupo aquellos colaboradores que fueron seleccionados de forma tradicional.

A continuación, se describe el detalle de cada uno de los grupos:

Tabla 1. Descripción de los grupos que fueron seleccionados para trabajar en el Departamento de Servicio al Cliente - Call Center

Grupo	Descripción	N.º de colaboradores
Grupo A	Son aquellos colaboradores o ex colaboradores que fueron seleccionados por un proceso basado en competencias, además de tomar en cuenta el perfil duro.	61
Grupo B	Son aquellos colaboradores o ex colaboradores que fueron seleccionados por un proceso basado en el perfil duro.	187
TOTAL		248

Nota: Información proporcionada por el Departamento de Recursos Humano del Banco Diners Club (Diners Club, 2021). Elaboración propia.

7.5. Selección de instrumentos de investigación y justificación

Para esta investigación se utilizará como instrumento de investigación el análisis documental, ya que cuenta con datos e información proporcionada por el

departamento de Recursos Humanos del Banco Diners Club sobre la selección de personal del departamento de Servicio al Cliente - Call Center en los años 2018, 2019 y 2020.

7.6. Protocolos

7.6.1. Protocolo metodológico para el Objetivo Específico 1

Para identificar los niveles de adaptabilidad laboral en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club, es necesario:

- Ponerse en contacto con un representante del departamento de Recursos Humanos del Banco Diners para presentar la propuesta de investigación.
- Una vez aprobado el tema de investigación. Solicitar al departamento de Recursos Humanos información sobre el proceso de selección para los colaboradores del departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club.
- Revisar el o los archivos entregados por el departamento de Recursos Humanos del Banco Diners Club que contiene información sobre el proceso de selección del personal del departamento de Servicio al Cliente - Call Center y de ser necesario solicitar mayor información o datos al departamento de Recursos Humanos.
- Establecer parámetros de clasificación de los datos del proceso de selección del personal de Servicio al Cliente - Call Center enfocados en:
 - Género
 - Áreas
 - División
 - Subdivisión
 - Cargo

Las primeras cinco categorías de este protocolo son para identificar el estado demográfico de los colaboradores del departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club. Y las dos siguientes son para medir la adaptabilidad del departamento.

- Estado laboral dentro de la organización (activo e inactivo)
- Tiempo de trabajo en el Banco Diners Club
- En la clasificación del tiempo de trabajo es necesario codificar la información existente en años (un mes, dos meses, un año, dos años, tres años, etc.), ya que esos datos dentro del documento se encuentran como fecha de ingreso y fecha de desvinculación sin tener un periodo exacto.
- Elaborar cuadros y tablas de toda la información del personal del departamento de Servicio al Cliente - Call Center utilizando como variables el estado laboral, el tiempo de trabajo, el área de trabajo, división, subdivisión y cargo.
- Redactar la interpretación de cada uno de los cuadros o tablas realizados en el paso anterior.

7.6.2. Protocolo metodológico para el Objetivo Específico 2

Para determinar la relación que existe entre la selección del personal por competencias y la adaptabilidad laboral en departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club, se va a:

- Revisar el o los archivos entregados por el departamento de Recursos Humanos del Banco Diners Club que contiene información sobre el proceso de selección del personal del departamento de Servicio al Cliente - Call Center y de ser necesario solicitar mayor información o datos al departamento de Recursos Humanos.
- Establecer parámetros de clasificación de los datos del proceso de selección del personal de Servicio al Cliente - Call Center enfocados en:
 - Grupo seleccionado por competencias- Grupo A
 - Grupo seleccionado de manera tradicional- Grupo B
 - Género por grupo
 - Cargo por grupo

Las primeras cinco categorías de este protocolo son para identificar el estado demográfico de los colaboradores del departamento de Servicio al Cliente - Call

Center del Banco Diners Club. Y las dos siguientes son para medir la adaptabilidad del departamento

- Estado laboral dentro de la organización (activo e inactivo)
- Tiempo de trabajo en el Banco Diners Club
- Superación del periodo de prueba
- En clasificación del tiempo de trabajo es necesario codificar la información existente en años (un año, dos años, tres años, etc.), ya que esos datos dentro del documento se encuentran como fecha de ingreso y fecha de desvinculación sin tener un periodo exacto.
- Además de evaluar el tiempo de trabajo del personal, se necesita analizar la información del personal que superó el tiempo de prueba utilizando como ponderación *si, no y cursando*.
- Elaborar cuadros y tablas para realizar la comparación entre el Grupo A y el Grupo B utilizando como variables el estado laboral, el área de trabajo, división, subdivisión y cargo
- Redactar la interpretación de cada uno de los cuadros o tablas realizados en el paso anterior, dando énfasis en la comparación entre los dos grupos estudiados.

7.6.3. Protocolo metodológico para el Objetivo Específico 3

Para determinar la relación del personal que fue seleccionado por competencias y la adaptabilidad laboral en departamento de Servicio al cliente - Call center del Banco Diners Club basada en la rotación del personal.

- Revisar el o los archivos entregados por el departamento de Recursos Humanos del Banco Diners Club que contiene información sobre el proceso de selección del personal del departamento de Servicio al Cliente - Call Center y de ser necesario solicitar mayor información o datos al departamento de Recursos Humanos.
- Clasificar la información del documento entregado por el departamento de Recursos Humanos en:
 - Periodo con mayor rotación (años)

- Periodo con mayor rotación comparado entre el Grupo A y el Grupo B
 - Estado laboral *inactivo* del Grupo A y Grupo B
 - Salida mayor o menor a un año
 - Motivo de salida
 - Categorizar los motivos de salida por tipo de rotación y por relación con la adaptabilidad laboral
 - Periodo de transferencia de los colaboradores que están inactivo por movilidad interna
- Realizar un cuadro comparativo entre el Grupo A y el Grupo B utilizando como variables el estado laboral.
 - En clasificación del tiempo de trabajo es necesario codificar la información existente en años (un año, dos años, tres años, etc.), ya que esos datos dentro del documento se encuentran como fecha de ingreso y fecha de desvinculación sin tener un periodo exacto.
 - Para la categorización por tipo de rotación y por relación con la adaptabilidad se debe ponderar la información de la siguiente manera. Para tipo de rotación por deseada y no deseada; y para adaptabilidad si tienes relación o no tiene relación.
 - Realizar un cuadro comparativo entre el Grupo A y el Grupo B utilizando como variables el tiempo de trabajo en el Banco Diners Club codificado en años de servicio.
 - Redactar la interpretación de cada uno de los cuadros o tablas realizados en el paso anterior, dando énfasis en la comparación entre los dos grupos estudiados.

7.6.4. Protocolo metodológico para el Objetivo Específico 4

Para determinar la relación del personal que fue seleccionado por competencias y la adaptabilidad laboral en departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club basada en el desempeño laboral.

- Solicitar información al departamento de Recursos Humanos sobre las evaluaciones de desempeño de los colaboradores del departamento de Servicio al Cliente - Call Center en los años 2018, 2019 y 2020.
- Revisar el o los archivos entregados por el departamento de Recursos Humanos del Banco Diners Club que contiene información sobre el proceso de selección del personal del departamento de Servicio al Cliente - Call Center y de ser necesario solicitar mayor información o datos al departamento de Recursos Humanos.
- Clasificar la información del documento entregado por el departamento de Recursos Humanos en:
 - Resultados de desempeño global por año (para tener un contexto)
 - Resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño en letra comparado entre el Grupo A y Grupo B
 - Resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño en números comparado entre el Grupo A y Grupo B
 - Resultado de desempeño por cargo y comparado entre el Grupo A y el Grupo B
 - Promoción de los colaboradores comparada entre el Grupo A y Grupo B
- Para realizar la comparación entre los resultados de desempeño de los colaboradores del departamento de Servicio al Cliente – Call Center, es necesario realizar el promedio de cada año (2020.2019 y 2018) y también el promedio de cada cargo (Jefe de Call Center, Ejecutivo de Servicio al Cliente y Oficial de canales senior) para agrupar los resultados y de esta forma se pueda interpretar de mejor manera.
- Realizar un cuadro comparativo entre el Grupo A y el Grupo B utilizando como variables el resultado obtenido en las evaluaciones de desempeño realizadas en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center.
- Redactar la interpretación de cada uno de los cuadros o tablas realizados en el paso anterior, dando énfasis en la comparación entre los dos grupos estudiados.

7.7. Resultados

7.7.1. Resultados del protocolo metodológico del Objetivo Específico 1

Tras el análisis de la información entregada por el departamento de Recursos Humano del Banco Diners Club para identificar los niveles de adaptabilidad laboral en el departamento de Servicio al Cliente - Call center del Banco Diners Club se obtuvo como resultado:

- El género que predomina en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners es el femenino con 165 mujeres que representan el 66.53%, mientras que el género masculino cuenta con 83 varones que representan el 33.47% de la población. (Véase Anexo 1)
- En el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club existe un área que se denomina Centro de Servicios; y es allí donde el 100% de los colaboradores objeto de estudio trabajan. (Véase Anexo 2)
- Los colaboradores que están trabajando en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club se encuentran en la división de Canales y Servicios, en total son 248 que representan el 100% de la población. (Véase Anexo 3)
- El 100% de los colaboradores pertenecen a la subdivisión de Call Center en el departamento de Servicio al Cliente del Banco Diners Club. (Véase Anexo 4)
- En el departamento de Servicio al Cliente- Call Center del Banco Diners Club existen tres diferentes cargos que pueden ser ocupados por los colaboradores. En el análisis de datos se determinó que la mayoría de personas tienen el cargo Ejecutivo de Servicio al Cliente con 229 personas que representa el 93.34% de la población, el cargo de Oficial de Canales Senior está en segundo lugar con 18 personas que representa el 7.26%, finalmente el 0.40% lo ocupa una persona que tiene el cargo de Jefe de Call Center. (Véase Anexo 5)
- Del total de colaboradores (248) del departamento de Servicio al Cliente - Call Center 156 personas que representa el 62.90% de la población se

encuentran en estado activo dentro de la organización y 92 personas que representa el 37.10% de la población se encuentra en estado inactivo. Lo que significa que, a la fecha de corte de la información entregada por el departamento de Recursos Humanos la mayoría de la población objeto de investigación se encuentra trabajando en el Banco Diners Club. (Véase Anexo 6)

- En cuanto al tiempo de trabajo de la población objeto de estudio en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center de Diners Club, se determinó que el periodo de trabajo oscila entre 2 meses y 17 años. Además, se incluyó un grupo denominado N/A (No aplica) debido a que no cuenta con información ya sea de la fecha de ingreso o la fecha de desvinculación.

Tabla 2. Periodo de trabajo de los colaboradores objeto de estudio del departamento de Servicio al Cliente - Call Center de Diners Club

TIEMPO DE TRABAJO		
2 meses	6	2,42%
3 meses	12	4,84%
4 meses	7	2,82%
5 meses	3	1,21%
6 meses	5	2,02%
7 meses	3	1,21%
8 meses	7	2,82%
9 meses	2	0,81%
10 meses	6	2,42%
11 meses	5	2,02%
1 año	42	16,94%
2 años	27	10,89%
3 años	10	4,03%
4 años	5	2,02%
5 años	22	8,87%
6 años	30	12,10%
7 años	9	3,63%
8 años	5	2,02%
10 años	11	4,44%
11 años	2	0,81%
12 años	4	1,61%
13 años	4	1,61%
14 años	2	0,81%
15 años	4	1,61%
16 años	3	1,21%
17 años	1	0,40%
N/A	11	4,44%
TOTAL	248	100%

Nota: Información proporcionada por el Departamento de Recursos Humano del Banco Diners Club (Diners Club, 2021). Elaboración propia.

Como se pudo observar en el cuadro anterior, en el tiempo de servicio de los colaboradores del departamento de Servicio al Cliente – Call Center existe tres picos de crecimiento en donde se concentra el mayor número de personas y es al 1.er año con el 16.94%, al 2.º año con el 10.89% y al 6.º año con el 12.10% del total de la población.

- El género que predomina en estado activo es el femenino con el 66.67% sobre el 33.33% del género masculino en estado activo. De igual manera el género que predomina en el estado laboral inactivo es el femenino con el 66.33% sobre el género masculino que representa el 33.70% del total de personas inactivas dentro del departamento de Servicio al Cliente – Call Center. (Véase Anexo 7)

7.7.2. Resultados del protocolo metodológico del Objetivo Específico 2

Una vez realizada la clasificación de los datos entregados por el departamento de Recursos Humano del Banco Diners Club para determinar la relación entre la selección del personal por competencias y la adaptabilidad laboral en departamento de Servicio al Cliente - Call Center, se procedió a realizar la comparación entre los grupos seleccionados por competencias (Grupo A) y por método tradicional (Grupo B). Tomando en cuenta que entre los grupos existe una diferencia significativa en el número de colaboradores, el análisis se lo realizó basado en el cien por ciento de cada uno de los grupos antes mencionados y no de forma global. Los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

- Los colaboradores que forman parte del Grupo A son 61 que representan el 24.60% de la población investigada y los colaboradores que pertenecen al Grupo B son 187 que representan el 75.40% de la población. Por lo que se puede observar en estos resultados el grupo que fue seleccionado por el método tradicional supera con el 50.80% al grupo que fue seleccionado por el método tradicional.

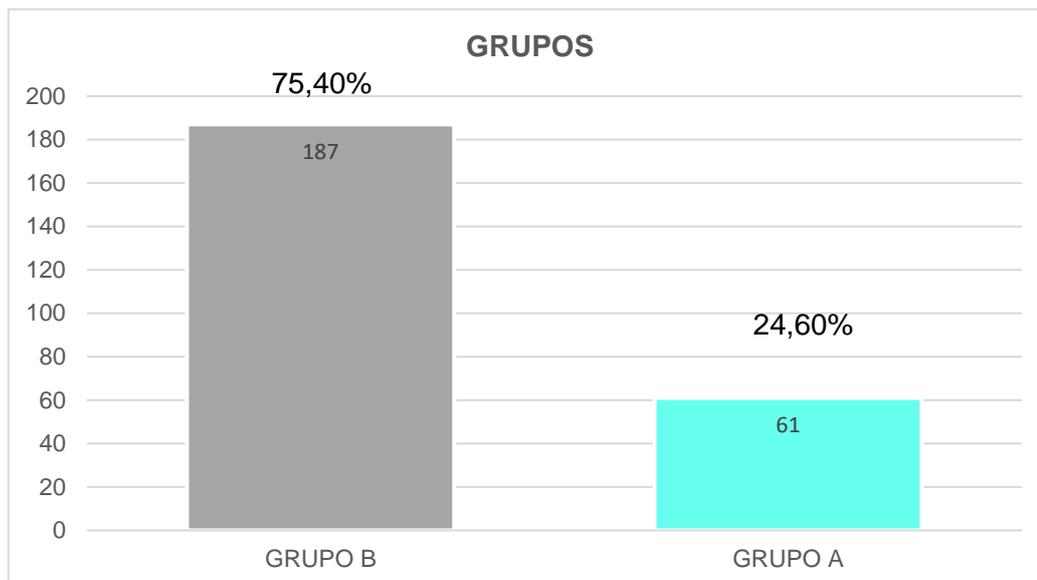


Figura 1. Diferenciación del grupo por método de selección. Grupo A (competencias) y Grupo B (método tradicional) del departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club

- El género que predomina en el Departamento de Servicio al Cliente – Call Center es el femenino y en los dos grupos de estudio de igual manera. En el Grupo A existen 43 mujeres trabajando mismas que representan el 70.49% de la población y en el Grupo B hay 122 mujeres que representa el 65.24% respectivamente. Por otro lado, el género masculino representa el 29.51% en el Grupo A y el 34.76% en el Grupo B.

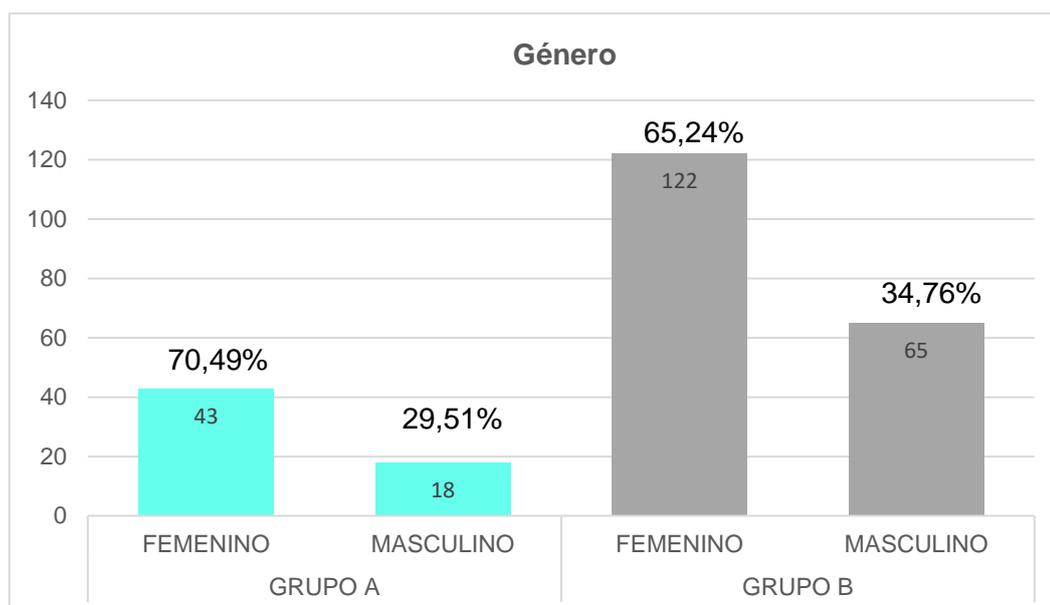


Figura 2. Análisis de los géneros entre el Grupo A (competencias) y el Grupo B (método tradicional) en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club

- En el Grupo A, los cargos en los que trabajan los colaboradores son Ejecutivo de Servicio al Cliente con 60 personas que presenta el 98.36% y Oficial de Canales Senior con una persona que representa el 1.64% del total de la población del grupo seleccionado por competencias. Mientras que, en el Grupo B el cargo que más predomina es el de Ejecutivo de Servicio al Cliente 169 personas que representan el 90.37%, en el cargo, en el cargo de Oficial de Canales Senior 17 personas que representan el 9.09% y en el cargo de Jefe de Call Center una persona que presenta el 0.53% de la población total del Grupo B.

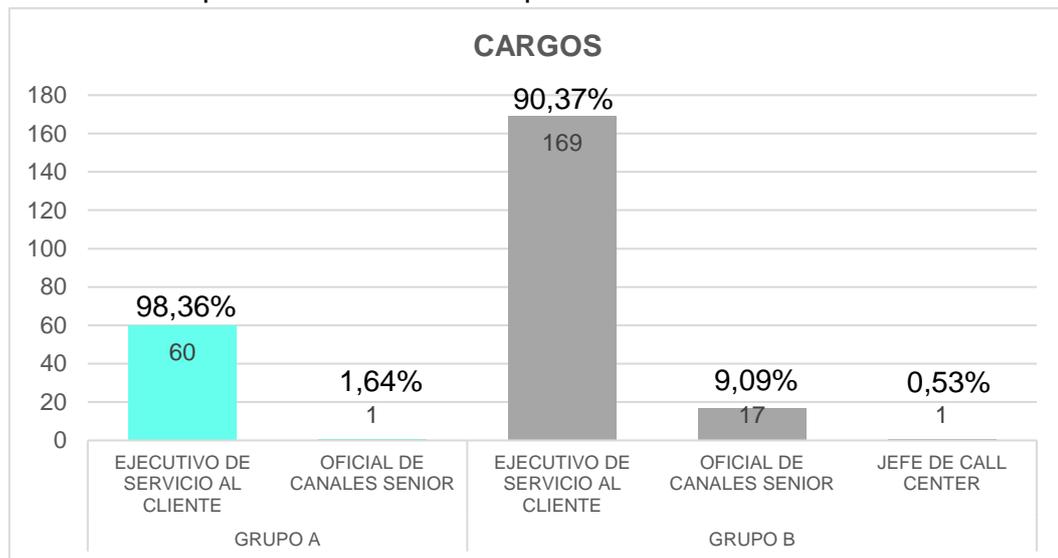


Figura 3. Análisis de los cargos del departamento de Servicio al Cliente del Banco Diners Club por Grupo A (competencias) y Grupo B (método tradicional)

- En el análisis del estado laboral de la población objeto de estudio se determinó que: en el Grupo A, el 77.05% de colaboradores se encuentran en estado activo y el 22.95% en estado inactivo; mientras que, en el Grupo B, el 58.29% de colaboradores están en estado activo, el 35.83% en estado inactivo y el 5.88% en estado inactivo por movimiento; esto quiere decir que estas personas han ascendido de cargo o han realizado movilidad interna. Tomando en cuenta estado laboral activo, el grupo que fue seleccionado por competencias (Grupo A) tiene un mayor número de participación con 18.76% sobre el Grupo B. En cuanto al estado laboral inactivo, el grupo que fue seleccionado por competencias presenta el menor porcentaje que el grupo que fue seleccionado de forma tradicional, la diferencia es de 18,76% menos.

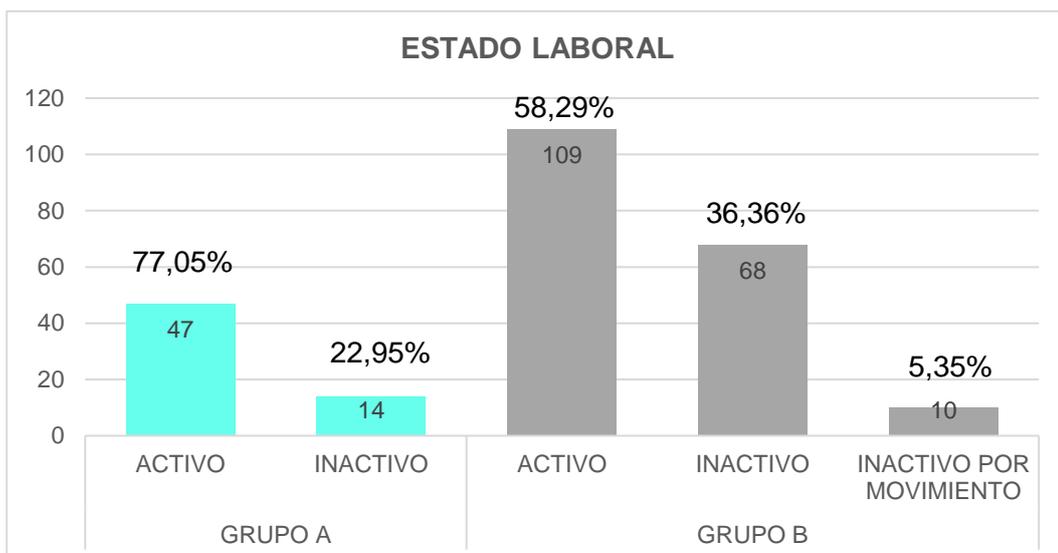


Figura 4. Comparación del estado laboral entre el Grupo A (competencias) y el Grupo B (método tradicional) del departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club

- El tiempo en el que los grupos permanecen dentro de la organización oscila entre 2 meses y 17 años (Véase Tabla 3 y 4). Además, se determinó que en el Grupo A existe un pico de crecimiento en el periodo de un año, ya que el 55.75% de los colaboradores se encuentran en este punto. Mientras que en el Grupo B existen tres picos de crecimiento donde se concentra el mayor número de los colaboradores en los 6 años con el 16.04%, 2 años con el 14.44% y 5 años con el 11.76%, respectivamente.

Tabla 3. Tiempo de trabajo de los colaboradores del Grupo A

GRUPO A		
2 meses	1	1,64%
3 meses	4	6,56%
4 meses	2	3,28%
5 meses	2	3,28%
6 meses	2	3,28%
7 meses	1	1,64%
8 meses	5	8,20%
9 meses	1	1,64%
10 meses	4	6,56%
11 meses	5	8,20%
1 año	34	55,74%
TOTAL	61	100%

Nota: Información proporcionada por el Departamento de Recursos Humano del Banco Diners Club (Diners Club, 2021). Elaboración propia.

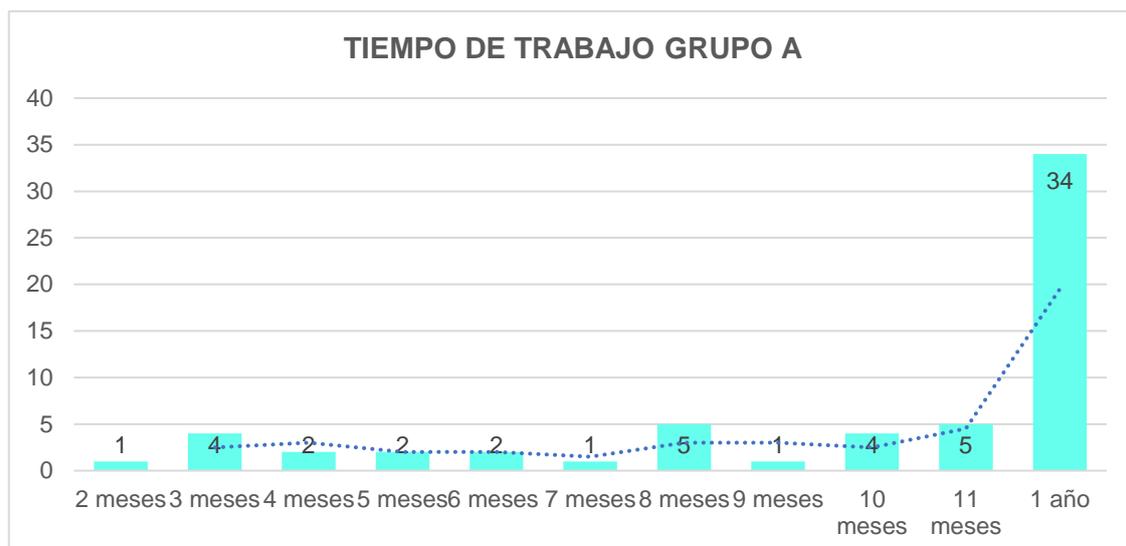


Figura 5. Tiempo de trabajo del Grupo A (competencias) en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club

Tabla 4. Tiempo de trabajo Grupo B

GRUPO B		
2 meses	5	2,67%
3 meses	8	4,28%
4 meses	5	2,67%
5 meses	1	0,53%
6 meses	3	1,60%
7 meses	2	1,07%
8 meses	2	1,07%
9 meses	1	0,53%
10 meses	2	1,07%
1 año	8	4,28%
2 años	27	14,44%
3 años	10	5,35%
4 años	5	2,67%
5 años	22	11,76%
6 años	30	16,04%
7 años	9	4,81%
8 años	5	2,67%
10 años	11	5,88%
11 años	2	1,07%
12 años	4	2,14%
13 años	4	2,14%
14 años	2	1,07%
15 años	4	2,14%
16 años	3	1,60%
17 años	1	0,53%
N/A	11	5,88%
TOTAL	187	100%

Nota: Información proporcionada por el Departamento de Recursos Humano del Banco Diners Club (Diners Club, 2021). Elaboración propia.

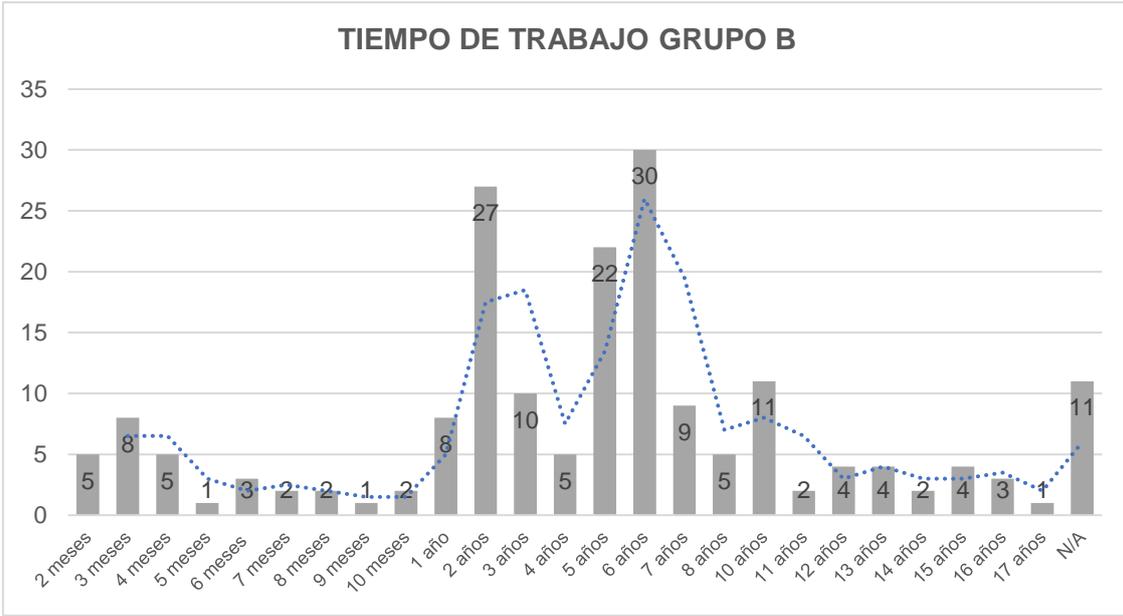


Figura 6. Tiempo de trabajo del Grupo B (competencias) en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club

Con los datos anteriormente presentados se realizó la comparación entre el tiempo de trabajo y cada grupo, pero solo tomando en cuenta a aquellos que se encuentran en estado laboral activo, lo que dio como resultado que el periodo donde hay mayor donde se concentra la mayor cantidad de personas es en el primer año y el 100% pertenece al Grupo A.

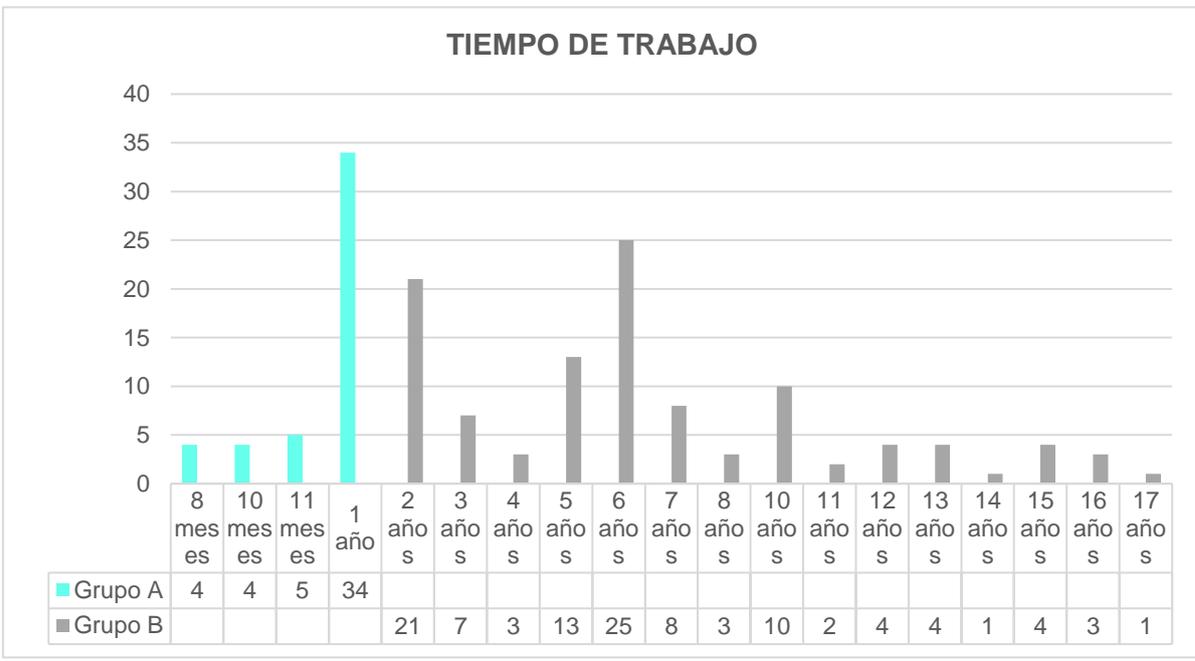


Figura 7. Comparación del tiempo de trabajo por grupo y estado laboral activo

- Para finalizar, sobre el periodo de prueba; en el Grupo A, el 91.80% de colaboradores SI superaron el tiempo de prueba y el 8.20% NO lo superaron. En el Grupo B, el 93.05% de los colaboradores SI superaron el periodo de prueba y el 6.95% no lo superaron. Por lo que, se determinó que en el Grupo B se encuentra la mayoría de personas que SI superaron el periodo de prueba con el 1.25% sobre el Grupo A. Mientras que, la mayoría de las personas que NO superaron el periodo de prueba se encuentran en el Grupo A con el 1.25% sobre el Grupo B.

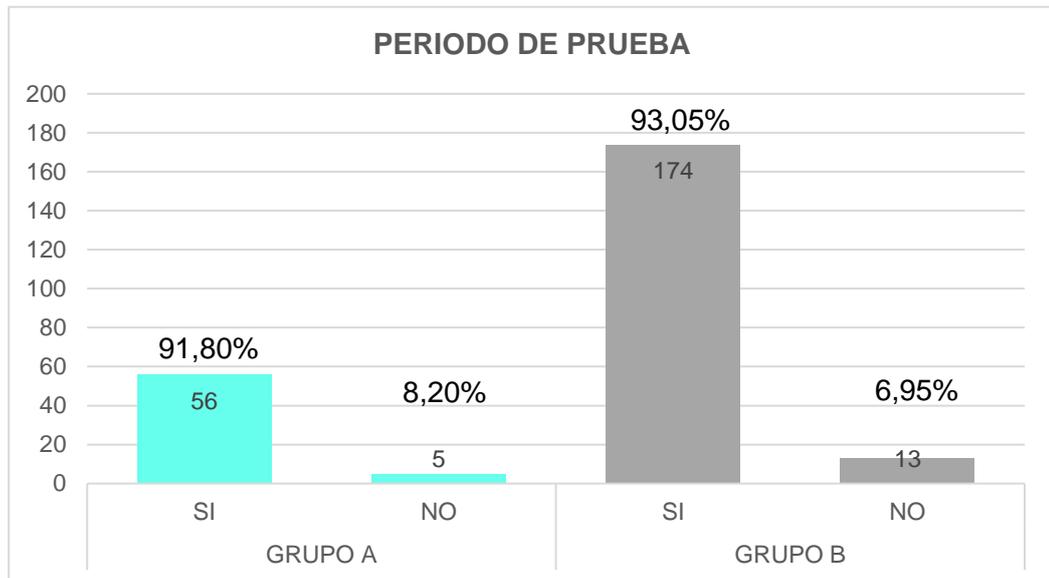


Figura 8. Análisis comparativo del periodo de prueba entre el Grupo A (competencias) y Grupo B (método tradicional) del departamento de Servicio al Cliente - Call Center

7.7.3. Resultados del protocolo metodológico del Objetivo Específico 3

Partiendo de los datos obtenidos en el objetivo anterior, en este punto se va a tomar en cuenta solo al estado laboral *inactivo*, que en los tres años de observación consta de 92 personas que se encuentran desvinculadas de la organización; esto con el fin de determinar la relación que existe entre personal que fue seleccionado por competencias y la adaptabilidad laboral basada en la rotación del personal del departamento de Servicio al Cliente – Call Center del Banco Diners Club. Para el análisis se realizó la comparación entre el grupo que fue seleccionado por competencias (Grupo A) y el grupo que fue seleccionado por método tradicional (Grupo B) y se obtuvo como resultados lo siguiente:

- El periodo en el que hubo mayor rotación del personal del departamento de Servicio al Cliente – Call Center fue en el año 2019 con el 38.04% del total de los colaboradores desvinculados de la organización, seguido del año 2018 con el 36.96% y el año 2020 con el 14.13%. En este análisis se incluyó la categoría No aplica (N/A), ya que existe un grupo de colaboradores que se encuentran inactivos por movilidad interna; es decir se encuentran dentro de la organización, pero en otro cargo u otro departamento y a este grupo corresponde el 10.87% de la población en estado laboral inactivo.

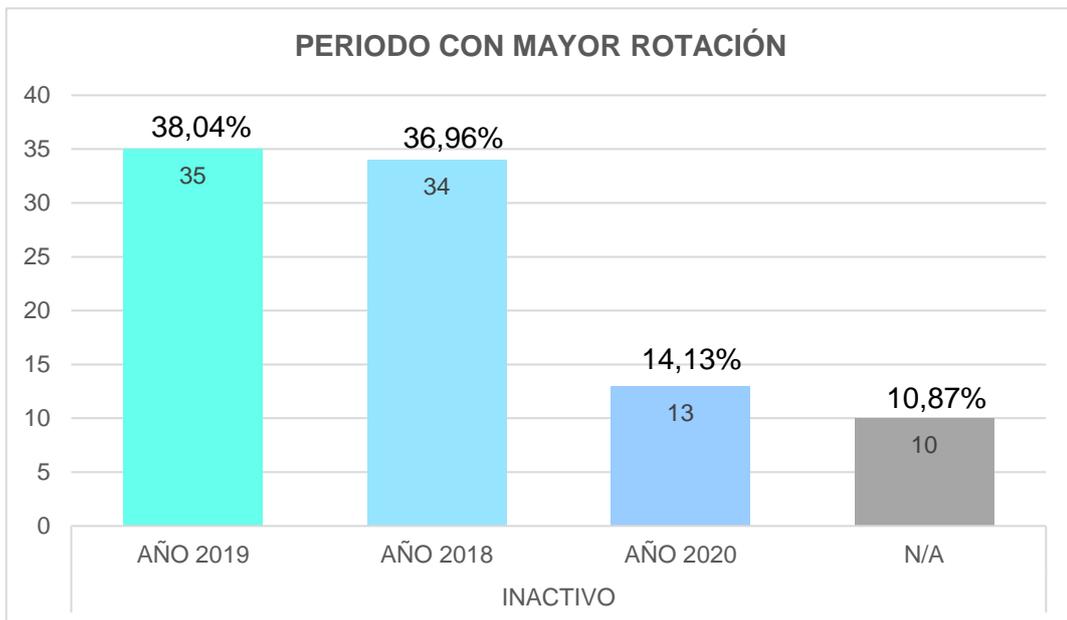


Figura 9. Periodo con mayor rotación de personal en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club

- En el análisis de la rotación por año y por grupo los resultados no pueden ser contrastados en su totalidad, ya que la fecha de registro primer grupo que fue seleccionado por competencias en el año 2019; por ende, el año 2018 se tomará en cuenta solo en el Grupo B, además en este mismo grupo se encuentra el grupo de personas que se encuentran inactivos por movilidad interna.

Con lo antes mencionado en mente, los resultados obtenidos en el Grupo A demuestran que en el año 2020 y 2019 existió el mismo número de personas desvinculadas de la organización en total 7 en cada año lo que representa el 50% para cada uno respectivamente. Por otro lado, en el

Grupo B el periodo que predomina en rotación es el año 2018 con el 43.59% que representan 34 personas, le sigue el año 2019 con el 35.90% que son 28 personas en total, el grupo inactivo por movilidad interna que son 10 personas y representa el 13.92%; por último, el año 2020 con el 7.69% que son 6 personas de la población que se encuentra en estado inactivo dentro de la organización.

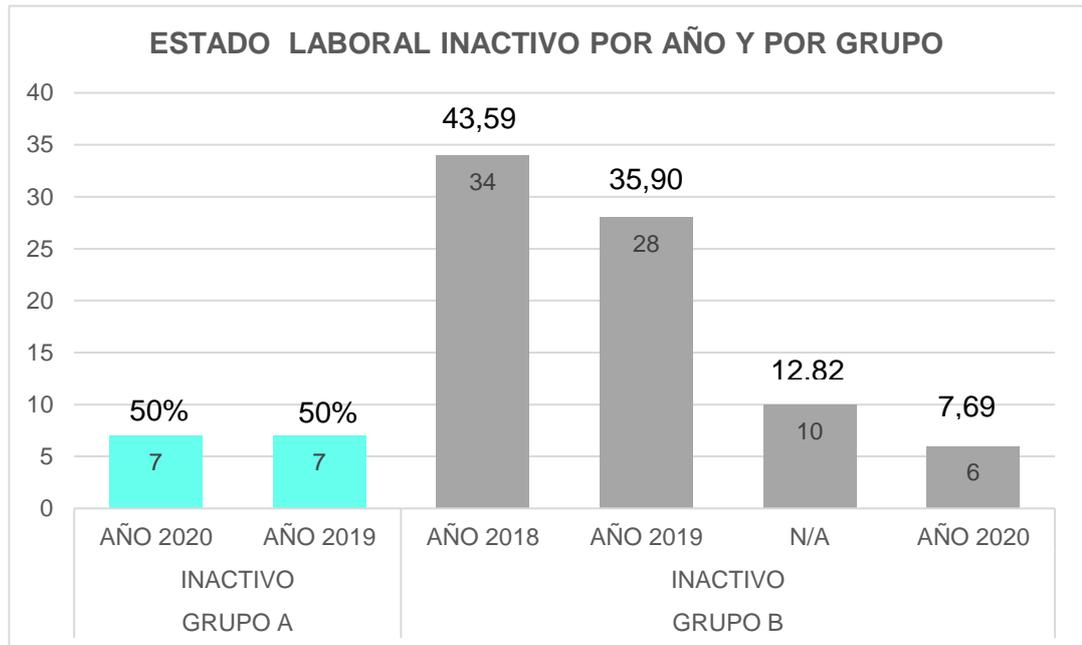


Figura 10. Análisis de la rotación por periodo y por grupo en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club

- Del total de los colaboradores que se encuentran en estado inactivo en el Banco Diners, el 15.22% es decir 14 personas pertenecen al Grupo A y 78 personas que representa el 84.78% pertenecen al Grupo B.

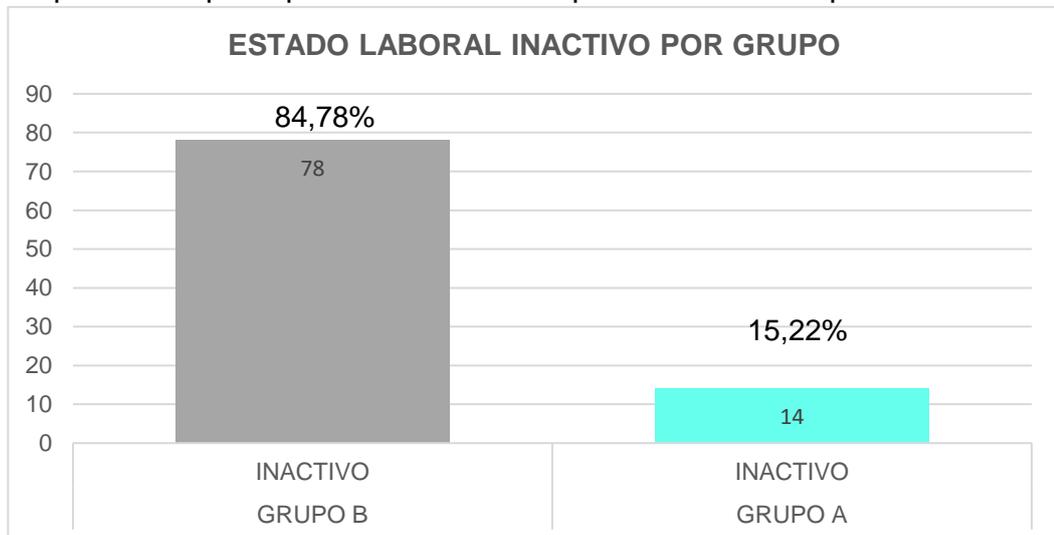


Figura 11. Estado laboral inactivo del Grupo A (por competencias) vs. el Grupo B (método tradicional)

- En el Grupo A, el 100% de la rotación sucedió en un periodo menor al año de la contratación del personal que fue seleccionado por competencias. Mientras que en el Grupo B, el mayor grupo que se desvinculó de la organización se encuentra en el periodo mayor a un año de la fecha de contratación con el 43.04%, seguido de las personas que se desvincularon de la organización en un lapso menor a un año con el 41.77% y en este grupo se incluyó también a las personas que se encuentran inactivos por movilidad interna bajo la categoría de no aplica (N/A) que representan el 15.19% del total de la población que ya no forman parte de la organización.

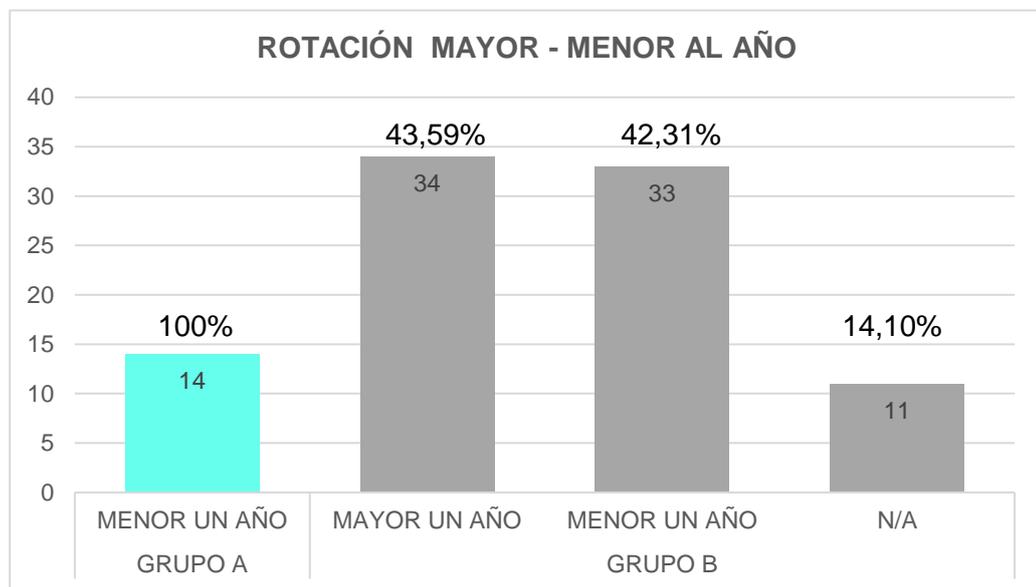


Figura 12. Análisis de rotación en el periodo mayor o menor al año de servicio en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club

- Los motivos de salida del personal del departamento de Servicio al Cliente - Call Center en orden de relevancia son:
 - Despido intempestivo con el 27.17% que son 25 personas
 - Motivos personales con el 18.48% que son 17 personas
 - Cargo rutinario con el 13.04% que son 12 personas
 - Movilidad interna con el 10.87% que son 10 personas
 - Mejor remuneración en el mismo nivel 10.87% que son 10 personas
 - Relación con la línea de supervisión 6.52% que son 6 personas

- Incumplimiento del periodo de prueba 5.43% que son 5 personas
- Falta de movilidad interna 5.43% que son 5 personas

En este análisis también se incluyó la categoría de no aplica (N/A) para los casos en los que no se cuenta con un motivo de salida del colaborador con el 2.17% que son 2 personas del total de la población inactiva.

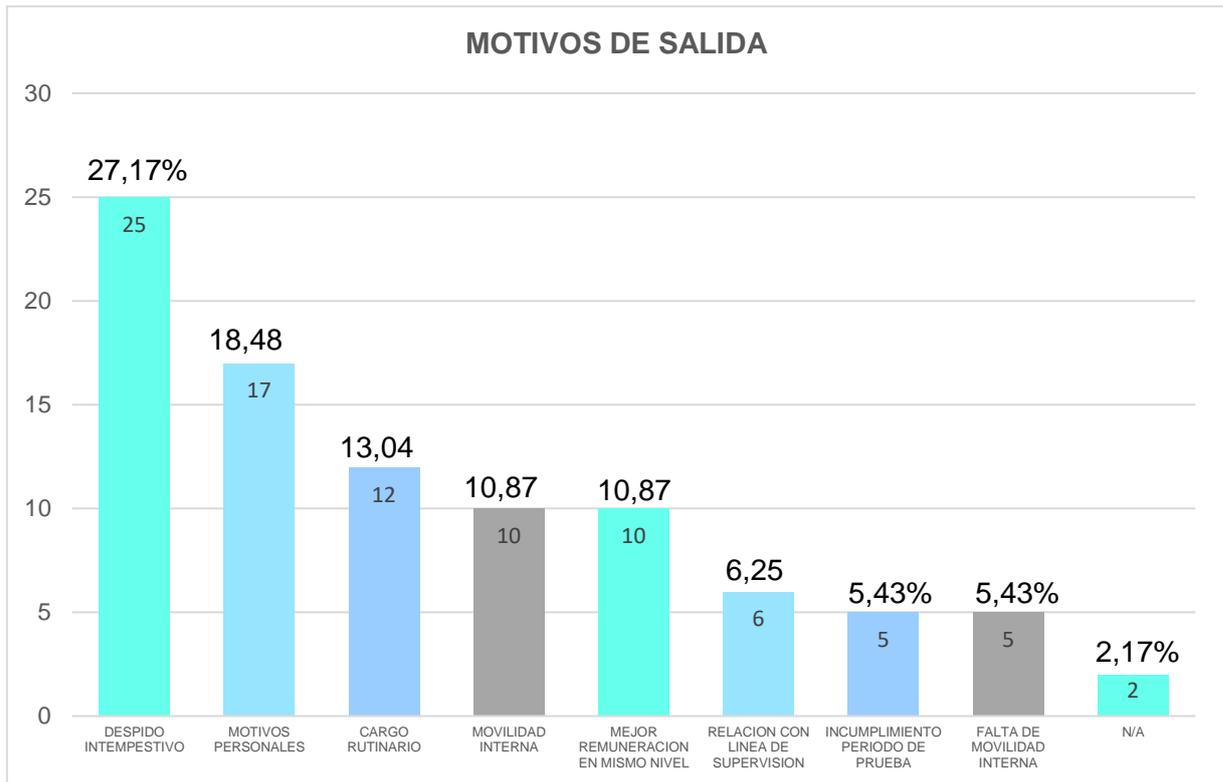


Figura 13. Motivo de salida del personal inactivo del departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club

- Tomando en cuenta los motivos de salida del personal que injieren directamente con la adaptabilidad laboral, tales como el despido intempestivo, movilidad interna, cargo rutinario e incumplimiento del periodo de prueba. Se realizó el análisis comparando al Grupo A vs. el Grupo B y además se asignó a cada motivo de salida una categoría de rotación no deseada o deseada dependiendo el caso y su tiene o no relación directa con la adaptabilidad laboral.

Tabla 5. Categorización de los motivos de salida del personal del departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club

MOTIVO DE SALIDA	RELACIÓN CON ADAPTABILIDAD LABORAL	TIPO DE ROTACIÓN
Despido intempestivo	SI	Rotación deseada
Cargo rutinario	SI	Rotación no deseada
Movilidad interna	SI	Rotación deseada
Incumplimiento periodo de prueba	SI	Rotación no deseada
Motivos personales	NO	Rotación no deseada
Mejor remuneración en mismo nivel	NO	Rotación no deseada
Relación con línea de supervisión	NO	Rotación no deseada
Falta de movilidad interna	NO	Rotación no deseada

Nota: Información proporcionada por el Departamento de Recursos Humano del Banco Diners Club (*Diners Club, 2021*). Elaboración propia

Los motivos que están relacionados con la adaptabilidad laboral en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club representan el 56.52% y los motivos que no están relacionados con la adaptabilidad laboral representan el 41.30%. Es decir, los motivos que están relacionados directamente con la adaptabilidad laboral superan a los que no con el 15.22%.

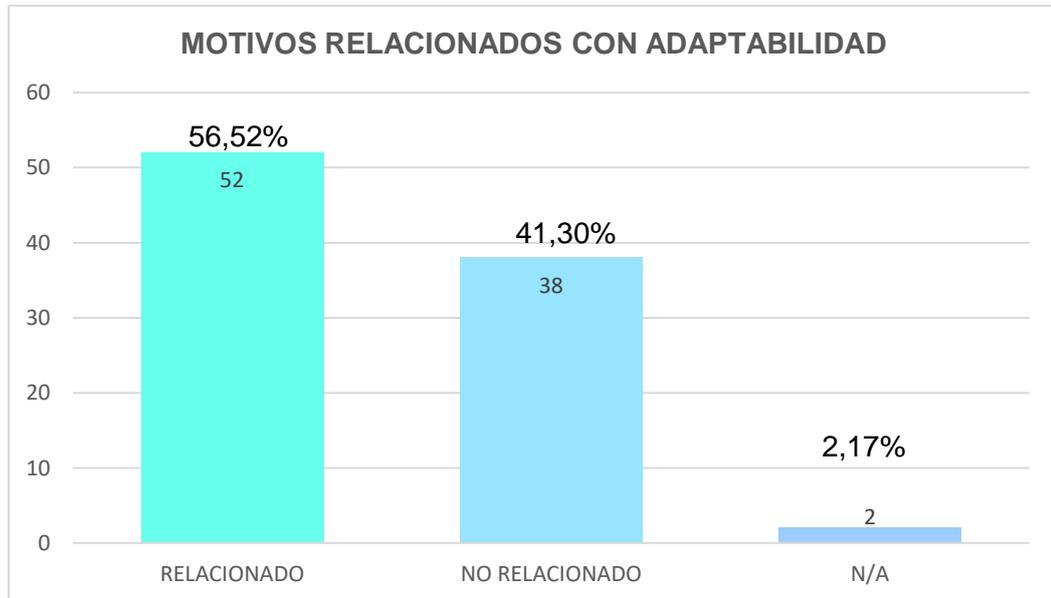


Figura 14. Motivos de salida y su relación con la adaptabilidad laboral en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club

El tipo de rotación que predomina en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club con el 59.78% es la rotación no deseada, mientras la rotación deseada representa el 38.04% del total de los casos en estado laboral inactivo.

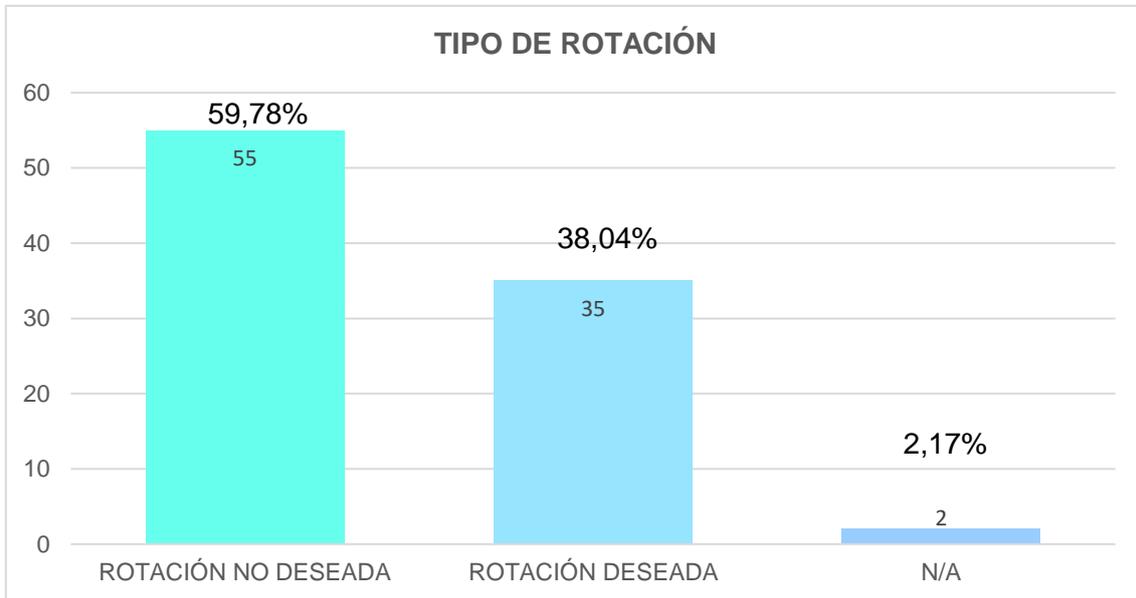


Figura 15. Tipo de rotación en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club

Tomando en cuenta los 52 casos de rotación que están relacionadas directamente con la adaptabilidad laboral se determinó que: en el Grupo A, predomina el motivo de salida por despido intempestivo con el 60% y le sigue el motivo de incumplimiento con el periodo de prueba con el 40%. En el Grupo B de igual manera predomina el motivo de salida por despido intempestivo con el 46.81%, le sigue el motivo de cargo rutinario con el 25.53%, movilidad interna está en el tercer lugar con 21.28% y en último lugar está el motivo de incumplimiento del periodo de prueba con el 6.38%.

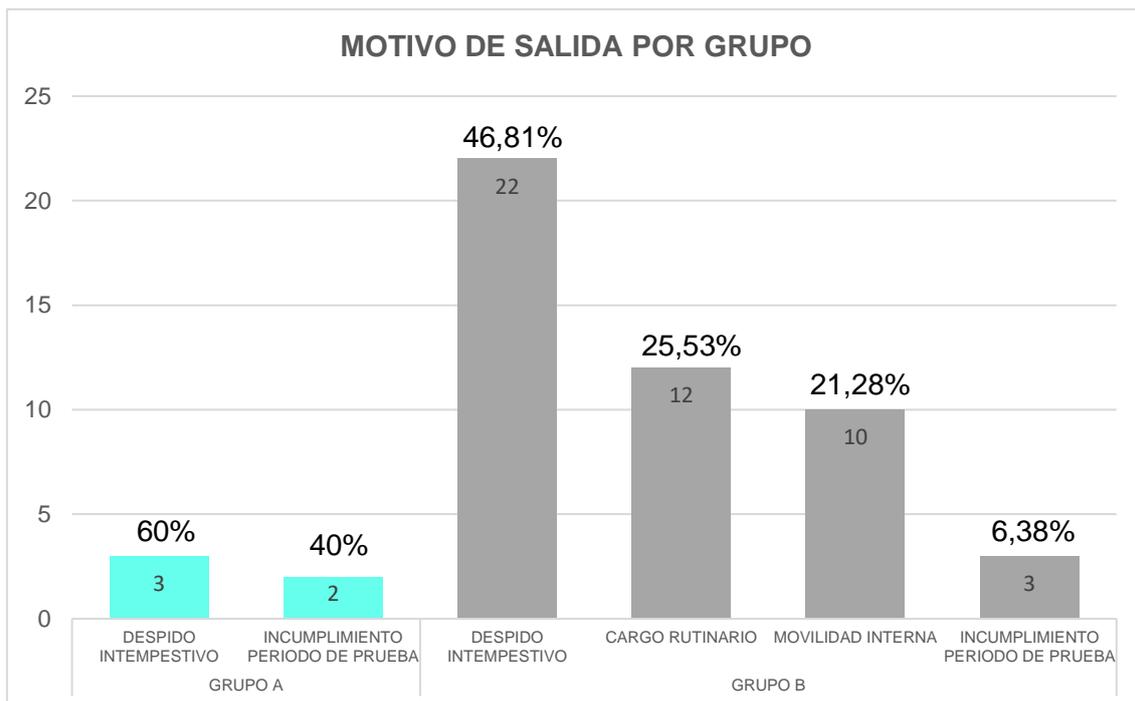


Figura 16. Motivo de salida del personal del departamento de Servicio al Cliente - Call Center comparado por Grupo A (competencias) y Grupo B (método tradicional)

- En cuanto a los colaboradores que se encuentran en estado inactivo por movilidad interna el periodo donde se realizó la mayor rotación es en el año 2019 con 6 movimientos que representan el 60%, le sigue el año 2018 con 3 movimientos que representan el 30% y por último el año 2020 con 1 movimiento que representa el 10% del total de colaboradores en estado inactivo por movilidad interna.

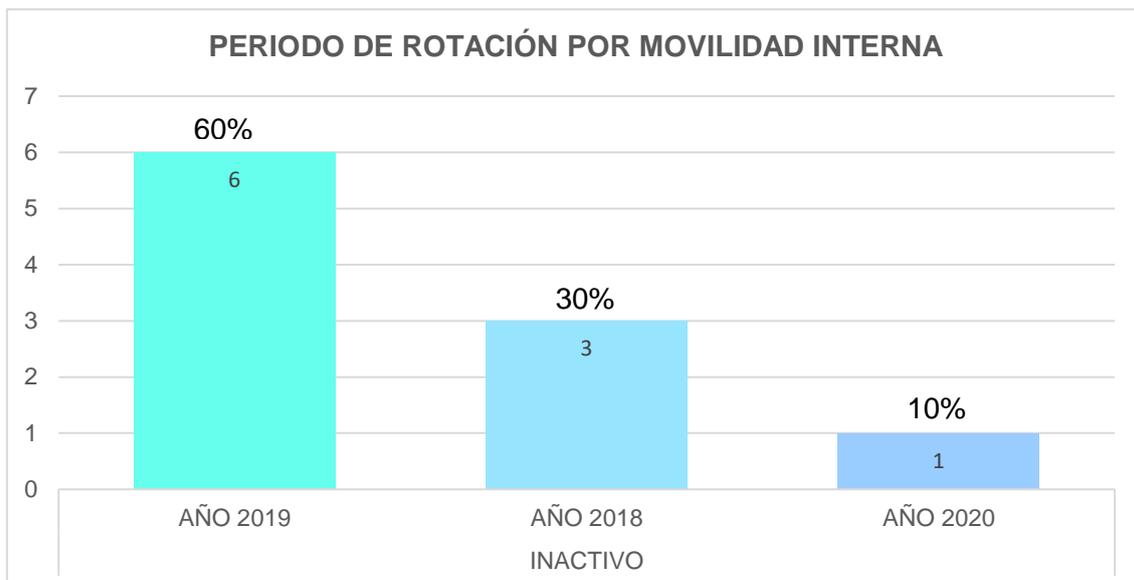


Figura 17. Periodo de rotación de los casos de movilidad interna del departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club

7.7.4. Resultados del protocolo metodológico del Objetivo Específico 4

Con los datos entregados por el departamento de Recursos Humanos de Banco Diners Club de las evaluaciones de desempeño de los colaboradores del departamento Servicio al Cliente – Call Center se pudo realizar el análisis para determinar la relación del personal que fue seleccionado por competencias y la adaptabilidad laboral en este departamento. De igual forma que en los anteriores estudios se tomará en cuenta el periodo de tiempo de tres años (2018, 2019 y 2020); sin embargo, en cada año existe un número diferente de colaboradores con resultados de las evaluaciones de desempeño, por tal motivo la comparación entre cada periodo se lo realizará tomando en cuenta el cien por ciento de los colaboradores que si tiene registrado su calificación de las evaluaciones de desempeño y no de formar global con los 248 participantes de la investigación. Para más detalles ver Tabla N.º 6.

Tabla 6. Detalle de los resultados de la evaluación de desempeño de los colaboradores de departamento de Servicio al Cliente - Call Center por año

2020		2019		2018	
DESEMPEÑO EN LETRA / NÚMERO		DESEMPEÑO EN LETRA / NÚMERO		DESEMPEÑO EN LETRA / NÚMERO	
N.º DE COLABORADORES CON DATOS COMPLETOS	N.º DE COLABORADORES CON DATOS INCOMPLETOS	N.º DE COLABORADORES CON DATOS COMPLETOS	N.º DE COLABORADORES CON DATOS INCOMPLETOS	N.º DE COLABORADORES CON DATOS COMPLETOS	N.º DE COLABORADORES CON DATOS INCOMPLETOS
107	141	110	138	146	102

Nota: Información proporcionada por el Departamento de Recursos Humano del Banco Diners Club (*Diners Club, 2021*). Elaboración propia

Los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores del departamento de Servicio al Cliente - Call Center se los pondera con letras y porcentajes, como se lo describe en la siguiente tabla.

Tabla 7. Escala de calificación de los resultados de la evaluación de desempeño de los colaboradores del departamento de Servicio al Cliente

CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LETRA	
A	99% - 100%
B+	95% - 98%
B	90% - 94%
C	86% - 89%

Nota: Información proporcionada por el Departamento de Recursos Humano del Banco Diners Club (*Diners Club, 2021*). Elaboración propia

Basándose en lo anterior, y tras el análisis de los datos se obtuvo como resultado lo siguiente:

- En el año 2020 el promedio de calificaciones de la evaluación de desempeño es el 97,07%, en el año 2019 el promedio de calificaciones es 96.60% y en el año 2018 el promedio de calificaciones fue del 95.13%. Los promedios de cada periodo pertenecen a la categoría B+ (95% - 98%). Por lo que se puede observar que el crecimiento entre cada periodo ha sido exponencial; entre el año 2020 y el año 2019 un crecimiento de 0.47% y del año 2018 al 2019 el 1.74%.

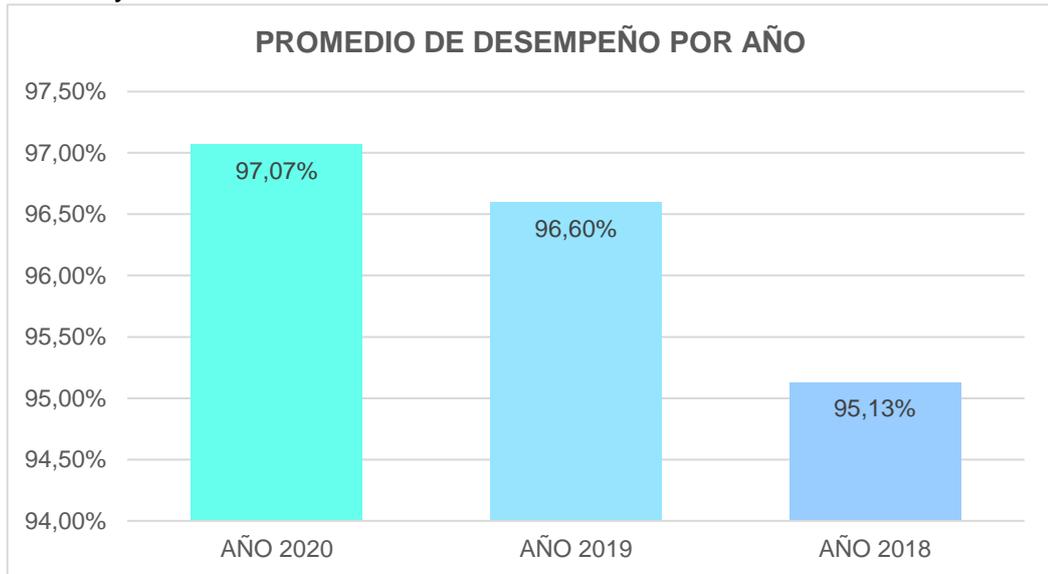


Figura 18. Promedio de desempeño por año de los colaboradores del departamento de Servicio al Cliente del Banco Diners Club

- En cuanto al desempeño por grupo se pudo determinar que el promedio del Grupo A es de 96.37% el mismo que pertenece a la categoría B+, mientras que el promedio del Grupo B es de 96.38% perteneciente a la categoría B+. Por lo que se puede determinar que el grupo con mejor desempeño es el grupo seleccionado por el método tradicional con una diferencia mínima del 0.01%.

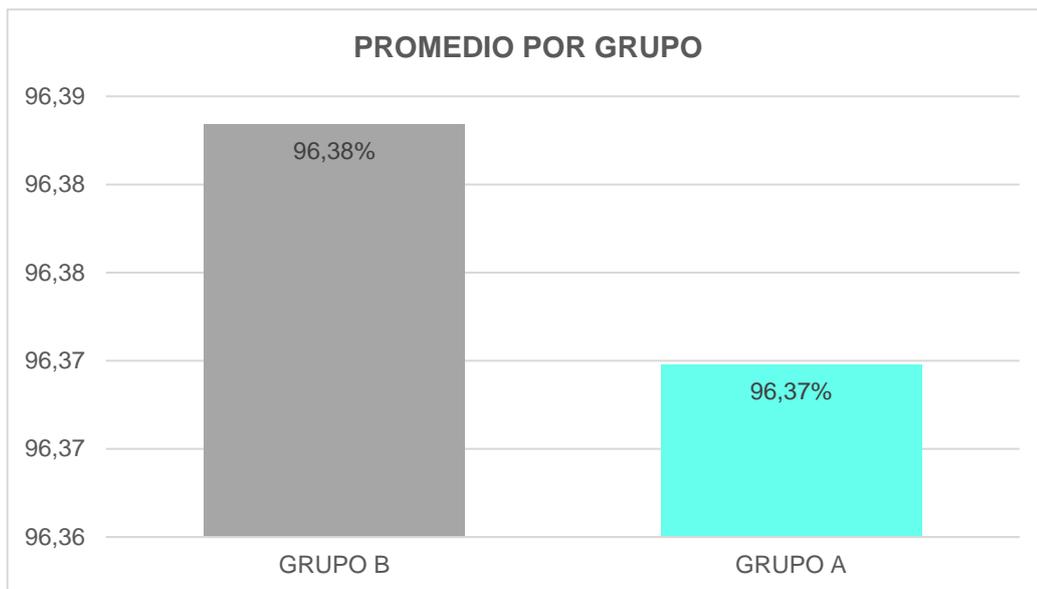


Figura 19. Promedio de desempeño comparado por Grupo A (competencias) y Grupo B (método tradicional) del departamento de Servicio al Cliente del Banco Diners Club

- El promedio comparado por año y por grupo dio como resultado que el promedio más alto en el año 2020 es el del grupo que fue seleccionado por el método tradicional con 0.02% sobre el promedio del grupo que fue seleccionado por competencias y en el año 2019 los promedios de los grupos fue el mismo.

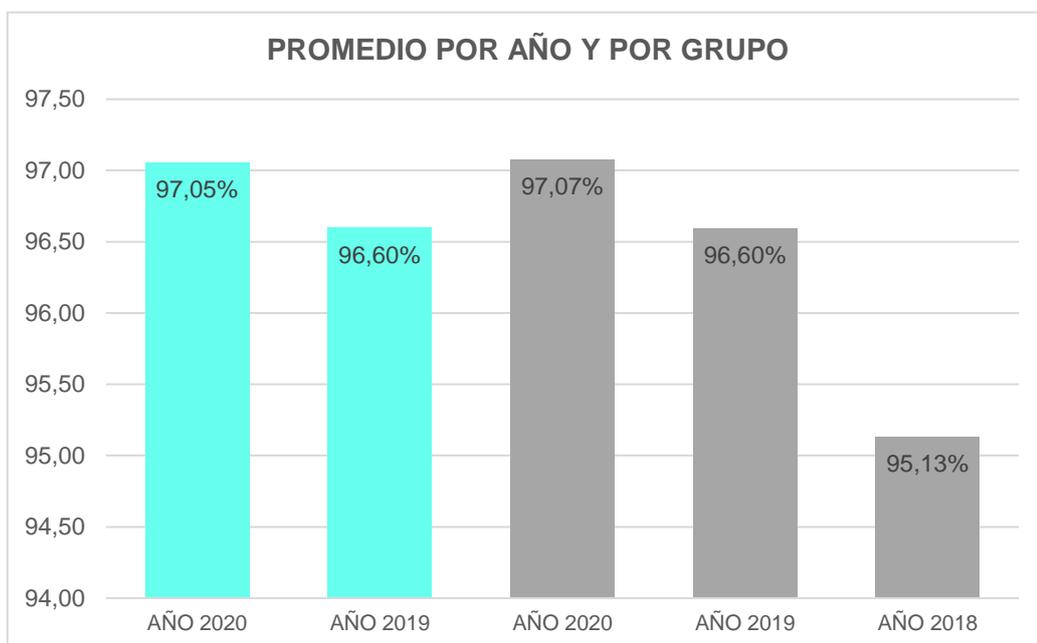


Figura 20. Comparación del promedio entre el Grupo A (competencias) y Grupo B (método tradicional) y por año

- El promedio de desempeño de los colaboradores del departamento de Servicio al Cliente – Call Center valorado por cargos se mantiene en la categoría B+. El cargo con mayor puntaje es el de Jefe de Call Center con el 97.03%, seguido del cargo Oficial de Canales Senior con el 96.38% y por último el cargo de ejecutivo de Servicio al Cliente con 96.37%.

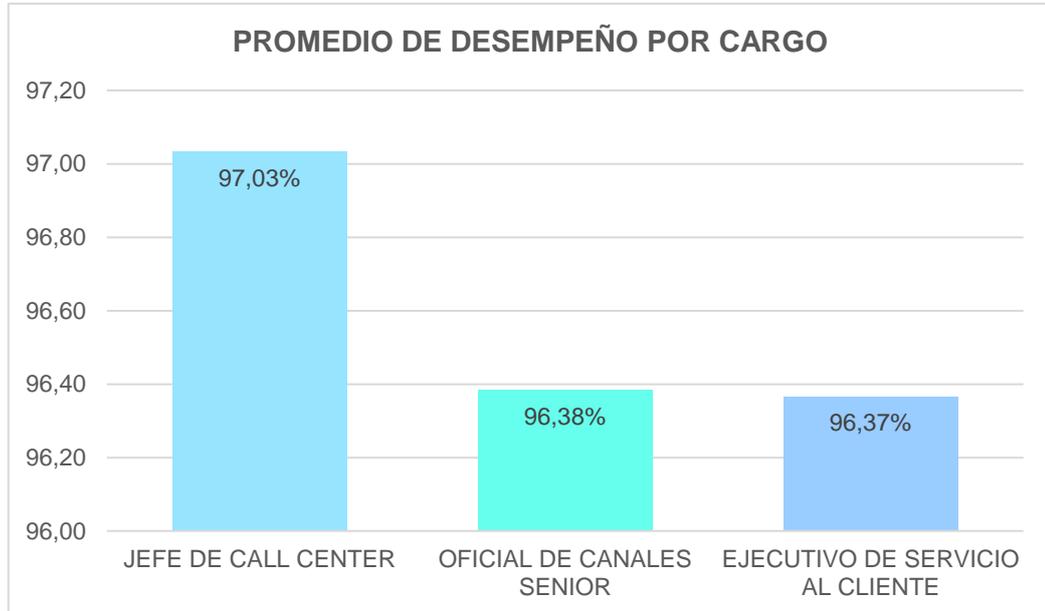


Figura 21. Promedio de desempeño por cargos del departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club

- El desempeño de los colaboradores del departamento de Servicio al Cliente – Call Center tiene una categoría de B+; y respectivamente en el Grupo A el cargo con mejor puntuación es el de Oficial de Canales Senior con el 98% y el cargo de Ejecutivo de Servicio al Cliente obtuvo un promedio de 96.37%. Por otro lado, en el Grupo B, el cargo con mejor puntuación es el de Jefe de Call Center con 97.03%, en segundo lugar, el cargo de Oficial de canales Senior con 96.38% y para finalizar el cargo de Ejecutivo de Servicio al Cliente con 96.37%.

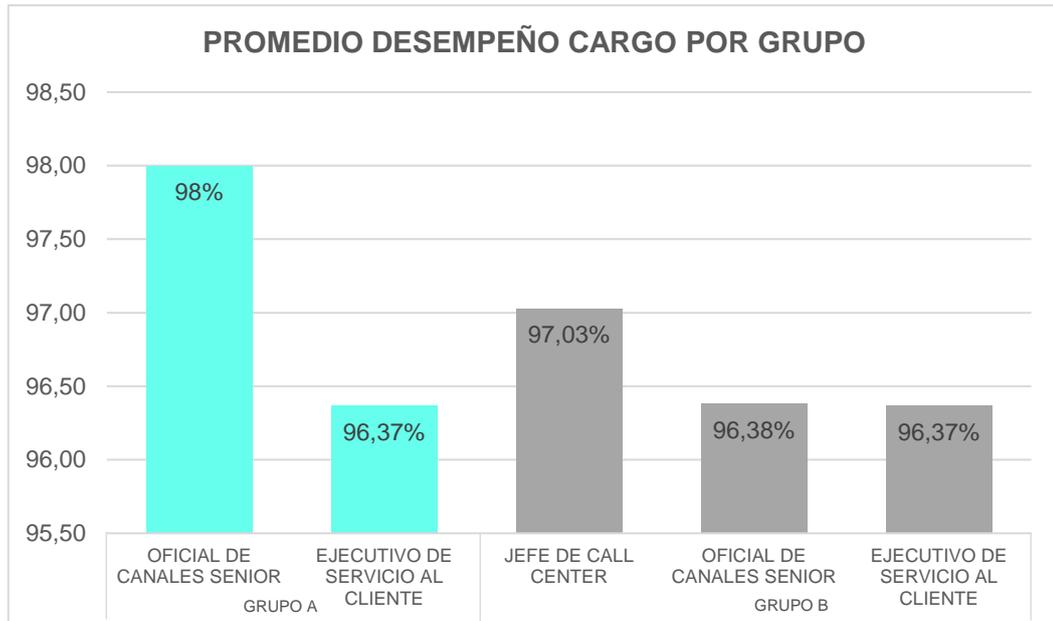


Figura 22. Promedio de desempeño comparado por cargos y por Grupo A (competencias) y Grupo B (método tradicional) del departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Dinero Club

- Además, se evaluó la movilidad interna de los colaboradores del departamento de Servicio al Cliente – Call Center enfocado en los colaboradores que aún continúan en el departamento, ya que en el anterior objetivo se presentó los resultados de rotación por movilidad interna, es decir de los colaboradores que ya no se encuentran en el departamento de Servicio al Cliente.

Con lo antes presentado se obtuvo como resultado lo siguiente: del total de los colaboradores del departamento de Servicio al Cliente – Call Center el 88.71% de personas no han participado de algún tipo de movilidad interna, mientras que el 11.29% si, este porcentaje representa a 28 colaboradores que fueron promovidos o movidos dentro del departamento.

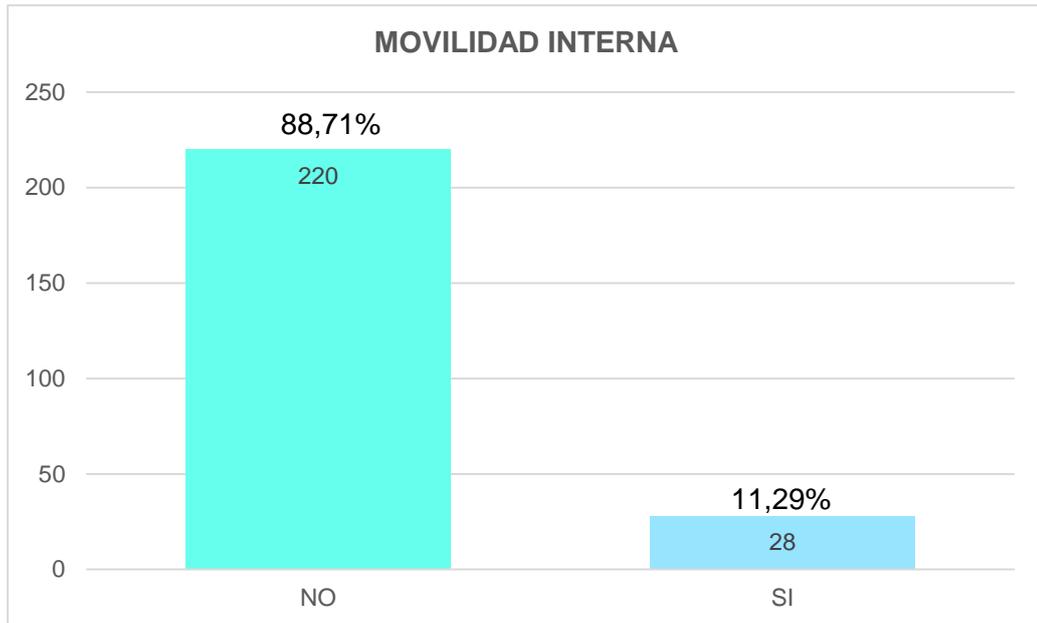


Figura 23. Movilidad interna del departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club

Al realizar la comparación entre el Grupo A (competencias) y el Grupo B (método tradicional) se determinó que: la mayoría de casos se presentaron en el Grupo B con el 89.3% de los colaboradores y el Grupo A cuenta con el 10.7%.

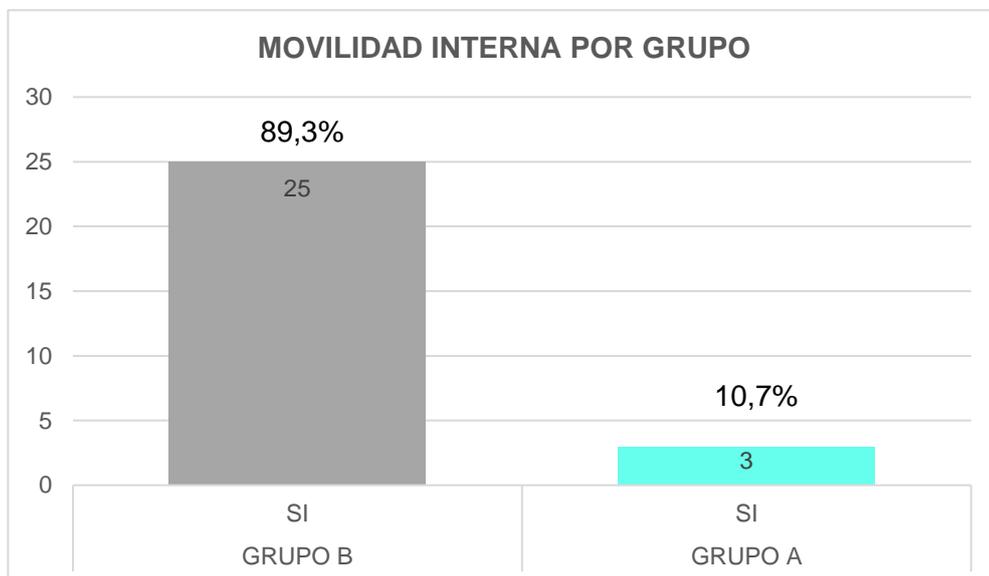


Figura 24. Comparación de movilidad interna entre el Grupo A (competencias) y el Grupo B (método tradicional) en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club

Tomando en cuenta solo a los 28 colaboradores que participaron de algún tipo de movilidad interna se obtuvo como resultado que el 85.71% es decir 24 personas fueron promovidas, mientras que 4 personas que presentan el 14.29% tuvieron un movimiento dentro del departamento de Servicio al Cliente – Call Center

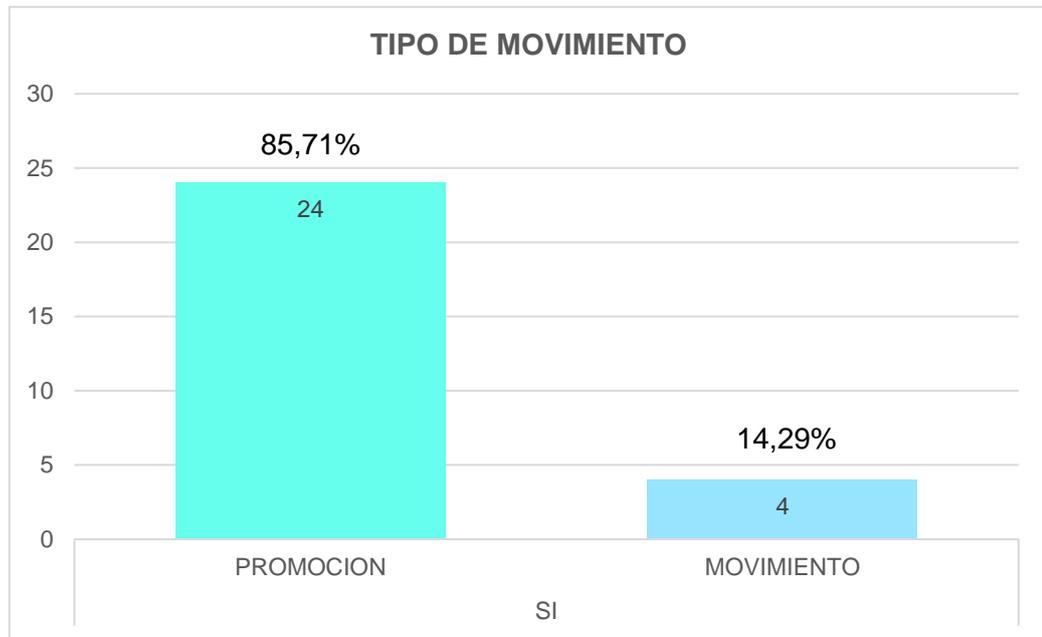


Figura 25. Tipo de movimiento de los colaboradores del departamento de Servicio al Cliente – Call Center del Banco Diners Club

En la comparación entre grupos dio como resultado que: en el Grupo A el 100% de los casos reportados tuvieron una promoción y en el Grupo B el 84%. Y las personas que tuvieron un movimiento interno en el Grupo B representan el 16%.

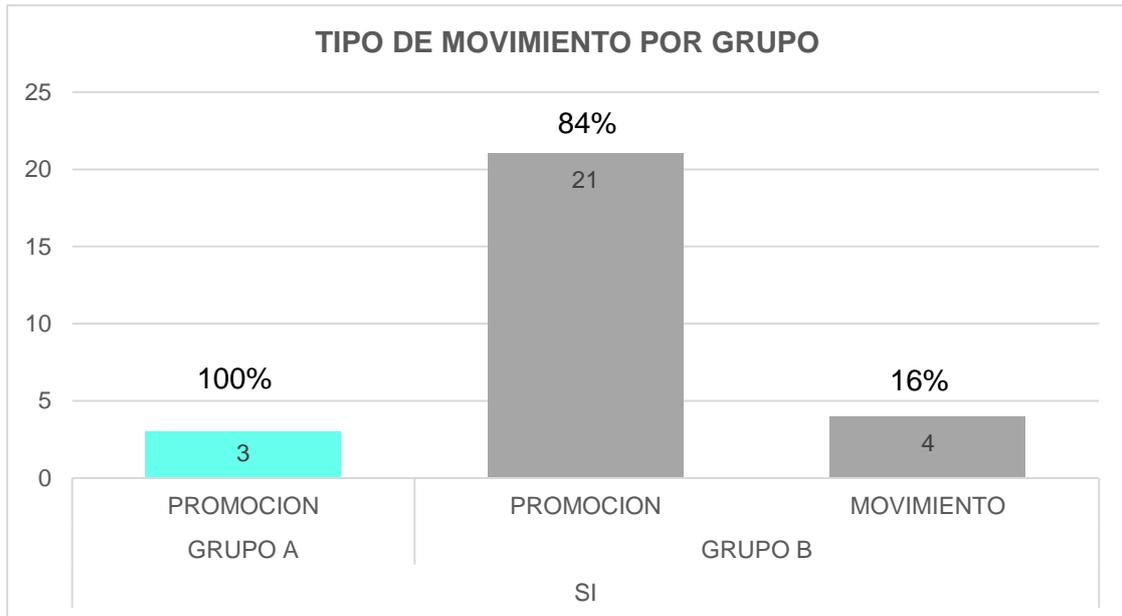


Figura 26. Comparación del tipo de movilidad entre el Grupo A (competencias) y el Grupo B (método tradicional) en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club

8. Discusión de los resultados y propuesta de solución

Tras el análisis de la información y los datos proporcionados por el departamento de Recursos Humanos del Banco Diners Club sobre los colaboradores del departamento de Servicio al Cliente – Call Center se determinó que si existe influencia de la selección basada en método de competencias en la adaptabilidad laboral enfocada principalmente en la rotación y el desempeño. A continuación, se presenta una serie de hallazgos que refuerzan el resultado antes mencionado.

8.1. Niveles de adaptabilidad en el departamento de Servicio al Cliente – Call Center

- La adaptabilidad laboral en el departamento de Servicio al Cliente – Call Center del Banco Diners Club se ve reflejada en los bajos niveles de rotación del personal en este departamento.
- El mayor número de colaboradores de la organización se encuentra en estado activo dentro de la organización; en total 156 personas que representan 62.90% pertenecen a este grupo (Véase Anexo 1)
- El género que presenta un mayor nivel de adaptabilidad en el departamento de Servicio al Cliente – Call Center del Banco Diners Club es el femenino, ya que cuenta con un porcentaje alto de estado laboral

activo con el 66.67% sobre el 33.33% del género masculino. (Véase Anexo 7)

- El periodo de trabajo donde hay mayor número de colaboradores es en el primer año con 42 colaboradores, a los seis años con 30 colaboradores y a los dos años con 27 colaboradores. Sumados estos tres periodos engloban al 40% de la población total del departamento de Servicio al Cliente – Call Center (Véase Tabla N.º 2).

8.2. Relación entre selección por competencias y adaptabilidad laboral basada en rotación

- Los colaboradores que fueron seleccionados por el método de competencias presentan un mayor porcentaje en el estado laboral activo dentro del departamento de Servicio al Cliente – Call Center del Banco Diners Club con el 18.76% sobre el grupo que fue seleccionado por el método tradicional (Véase Figura 4).
- El grupo de colaboradores que fueron seleccionados por competencia presenta un menor porcentaje de rotación en el mismo periodo de investigación; el 19.33% menos que el grupo que fue seleccionado por el método tradicional (Véase Figura 4).
- En el grupo de colaboradores que fueron seleccionados por método tradicional existe un grupo de diez personas que se encuentran en estado inactivo dentro del departamento por movilidad interna, lo que significa que las personas de ese grupo han demostrado potencial para participar del desarrollo de carrera en el Banco Diners (Véase Figura 4).
- El periodo de tiempo de trabajo donde se encuentra la mayor cantidad de colaboradores que fueron seleccionados por competencias es en el primer año con 34 personas. Dado que la aplicación del método de selección por competencias inicio en el año 2019 y que la fecha de corte de la información utilizada en esta investigación fue el 31 de diciembre de 2020, se demuestra que la aplicación del método fue efectiva por el nivel

de permanencia de los colaboradores según los resultados. (Véase Tabla 3 y Figura 5)

- El grupo que fu seleccionado por competencias tiene mayor porcentaje de permanencia en la organización porque al analizar el tiempo de trabajo enfocado solo en aquellos que se encuentran en estado laboral activo dio como resultado que el mayor número se encuentran en el año uno y el 100% pertenecen al Grupo A. (Véase Figura 7)
- En cuando a la superación del periodo de prueba el grupo que fue seleccionado por el método tradicional presenta resultados superiores, ya que supera al grupo que fue seleccionado por competencias con 1.25%. Esto quiere decir que los colaboradores que son seleccionados bajo este método tienen mayor probabilidad de que si van a superar el periodo de prueba establecido por el departamento de Recursos Humanos del Banco Diners (Véase Figura 8).
- Si bien el año 2019 fue el periodo donde hubo mayor rotación de colaboradores el 80% pertenecía al grupo que fue seleccionado por el método tradicional. Esto quiere decir que la selección por competencias que se realizó en el departamento de Servicio al Cliente – Call Center fue realizada correctamente porque hubo menor rotación de ese grupo (Véase Figura 9 y 10).
- El tiempo en el que una empresa recupera la inversión realizada en las nuevas contrataciones es alrededor de un año o año y medio. Por lo que en las rotaciones que suceden en un plazo menor a ese tiempo impactan económicamente a la organización. De las 14 desvinculaciones que se produjeron en el grupo que fue seleccionado por competencias el 100% salió en un plazo menor a un año, lo que representa perdidas para la empresa (Véase Figura 12).
- Los motivos de rotaciones con más incidencia en el departamento Servicio al Cliente – Call Center son el despido intempestivo con 27.17%, los motivos personales con 18.48% y cargo rutinario con 13.04% (Véase Figura 13).

- Los motivos de rotación dentro del departamento de Servicio al Cliente – Call Center son variados, pero los que tienen relación directa con la adaptabilidad laboral son los que mayor incidencia tienen con 52 casos que representan el 56.52%. Por lo que son aquellos que necesitan mayor atención en casos futuros (Véase Figura 14).
- De los casos de despido intempestivo el 60% sucedieron en el grupo que fue seleccionado por competencias, es decir el mayor porcentaje se encuentra en este grupo (Véase Figura 16). Mientras que en el grupo que fue seleccionado por el método tradicional este porcentaje es de 46.81%.
- El periodo en el que hubo mayor porcentaje de movilidad interna es el año 2019 con el 60% de los casos reportados (Véase Figura 17). Sin embargo, según los resultados el 100% de los casos de inactividad por movilidad interna se presentaron en el grupo que fue seleccionado por el método tradicional (Véase Figura 16).

8.3. Relación entre selección por competencias y adaptabilidad laboral basada en desempeño laboral

- El promedio de la evaluación de desempeño de los colaboradores del departamento de Servicio al Cliente – Call Center ha ido incrementando exponencialmente cada año. Por ello, el periodo con los mejores resultados en desempeño es el año 2020 con un promedio de 97.07%, mismo que está ubicado en la categoría B+ (Véase Figura 18).
- El grupo que fue seleccionado por el método tradicional tiene mejor promedio en las evaluaciones de desempeño con una puntuación de 96.38% cuenta con una diferencia mínima del 0.01% sobre el grupo que fue seleccionado por competencias que tienen un promedio de 96.37% (Véase Figura 19).
- El cargo que tiene mejor promedio en el grupo que fue seleccionado por el método tradicional es el de Jefe de Call Center con el 97.03% y el cargo que tiene mejor promedio en el grupo que fue seleccionado por competencias es el Oficial de Canales Senior con el 98% y a su vez este

cargo es el que mejor promedio tiene entre los dos grupos. Ambos casos pertenecen a la categoría B+ (Véase Figura 21).

- En el departamento de Servicio al Cliente – Call Center hubo 28 colaboradores que fueron ascendidos o participaron de movilidad interna; y el mayor número de casos se reportaron en el grupo que fue seleccionado por el método tradicional en total 25 personas que representan el 89.3%; mientras que en el grupo que fue seleccionado por competencias fueron 3 casos que representan el 10.7% (Véase Figura 22 y 23)
- El tipo de movilidad interna con mayor número de casos fue la promoción tanto en el Grupo A como en el Grupo B. Respectivamente en el Grupo B se dieron 21 promociones y en el Grupo A se dieron 3 promociones; esto representa que el grupo que fue seleccionado de forma tradicional demostró mayor potencial que el grupo que fue seleccionado por competencias (Véase Figura 24 y 25).

9. Conclusiones y recomendaciones

9.1. Conclusiones del nivel de adaptabilidad en el departamento de Servicio al Cliente – Call Center

En conclusión, en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center el mayor número de colaboradores pertenecen al Grupo B, mismos que fueron seleccionados utilizando el método tradicional. Esto se debe a que a partir del año 2019 que se incorporaron los colaboradores seleccionados bajo el modelo de competencias. Sin embargo, se ha podido evidenciar que la adaptabilidad del grupo que fue seleccionado por competencias ha sido relevante.

Como recomendación, se sugiere la aplicación del método de selección basado en competencias para realizar un futuro estudio con grupos más homogéneos en cuanto al número de participantes.

9.2. Conclusiones de la relación entre selección por competencias y adaptabilidad laboral basada en rotación

En conclusión, los colaboradores que fueron seleccionados por el método basado en competencias en los últimos años en el departamento de Servicio al Cliente – Call Center han demostrado tener, menor rotación y mejores probabilidades para realizar desarrollo de carrera dentro de la organización en menor tiempo que las personas que fueron seleccionadas utilizando el método tradicional. Sin embargo, existen casos como el de la superación del periodo de prueba donde el grupo que fue seleccionado de forma tradicional supera al de competencias por 1.25%, se puede observar que la diferencia entre un grupo y otro es mínima en varios casos; esto quiere decir que conforme se vaya igualando el número de colaboradores en los grupos se podrá obtener mejores resultados en el grupo seleccionado por competencias; y desde mi punto de vista los resultados del Grupo A serán más positivos que los del Grupo B.

El principal motivo de salida de los colaboradores del departamento de Servicio al Cliente – Call Center es el despido intempestivo con el 27.17% a nivel general y en la comparación entre cada uno de los grupos este caso se presentó en mayor porcentaje en el grupo que fue seleccionado por competencias con el 60% en total. Es por ello, que se debe analizar más a fondo las razones por las cuales se desvinculó a los colaboradores que entran en la categoría de despido intempestivo para determinar si la selección por competencias tiene alguna relación en estos casos.

Con lo antes mencionando en mente se sugiere realizar la aplicación del método por competencias en futuras contrataciones y realizar un análisis comparativo posterior para determinar nuevos resultados, en un periodo de tiempo con condiciones normales para la organización.

9.3. Conclusiones de la relación entre selección por competencias y adaptabilidad laboral basada en desempeño laboral

Desde que se inició la aplicación del método de selección basado en competencias en el departamento de Servicio al Cliente – Call Center en el año

2019 se evidenció un incremento importante en el promedio de la evaluación de desempeño de los colaboradores en ese año y en el siguiente. El departamento pasó de tener un promedio de 95.13% en el año 2018 a 97.07% en el año 2020, aunque los dos pertenecen a la categoría B+ si existe una diferencia considerable entre casa puntaje.

Al analizar el caso individual de cada uno de los grupos estudiados en esta investigación se pudo determinar que el grupo que fue seleccionado de por el método tradicional superó en porcentaje el promedio del grupo que fue seleccionado por el método de competencias, pero con una diferencia mínima. Por ejemplo, en el promedio general el Grupo B (método tradicional) fue de 96.38% mientras que el Grupo A (competencias) obtuvo 96.37%; es decir una diferencia de 0.01%. Por lo que se puede concluir que el grupo que fue seleccionado por el método tradicional tiene mejor promedio dentro del departamento, pero esto puede ser porque la mayoría de colaboradores que pertenece a este grupo llevan muchos años en la organización y se han convertido en expertos. Sin embargo, el grupo que fue seleccionado por competencias y según los resultados obtenidos, tienen un promedio muy bueno desde el año que ingresaron en la organización, a diferencia de los colaboradores seleccionados por el método tradicional que en el año 2018 tuvieron un desempeño bueno.

Para finalizar, es indiscutible la influencia positiva que tiene la selección basada por competencias en la adaptabilidad laboral de los colaboradores del departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club, enfocado principalmente en la rotación y en el desempeño laboral. Si bien, en el periodo que se estudió a la población se evidenció excelentes resultados, pese a que el número de colaboradores seleccionados por competencias es menor a aquellos que fueron seleccionados por el método tradicional. Como recomendación final, se sugiere continuar con la aplicación del método de selección basado en competencias para el proceso de selección y así asegurar el retorno de la inversión para la organización, y además realizar nuevamente un

análisis cuenta las variables presentadas en este trabajo para reforzar y confirmar los resultados presentados en esta investigación.

Referencias

- Abbott, C. (1994). *Performance measurement in library and information services*. London: ASLIB.
- Aguado, D. (2016). *Analítica de Recursos Humanos: Analizando el talento de la organización para obtener valor*. Retrieved from Instituto de Ingeniería del Conocimiento: <https://www.iic.uam.es/wp-content/uploads/2016/04/Whitepaper-HRAnalytics.pdf>
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo de las organizaciones*, 79-89.
- Alonso, P., Táuriz, G., & Choragwicka, B. (2009). Administración pública y la empresa: fiabilidad, validez y discriminación de género . *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 245-258.
- Bretones, F., & Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. In R. H. En M. A Mañas y A. Delgado. Madrid: Pirámide.
- Cejas, M., Vasques, G., Chirinos, N., Hernandez, G., Sandoval, L., Lozada, B., & Anzola, A. (2018). *Administración de Recursos Humanos, la arquitectura estratégica de las organizaciones*. Ecuador: Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Choragwicka, B., & Moscoso, S. (2007). Validez de contenido de una Entrevista Conductual Estructurada. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 74-92.
- Corral, R. (2017). *KPIs útiles*. Barcelona: Leexonline.
- Cuesta, A. (2000). *Gestión de competencias y compensación laboral*. La Habana.

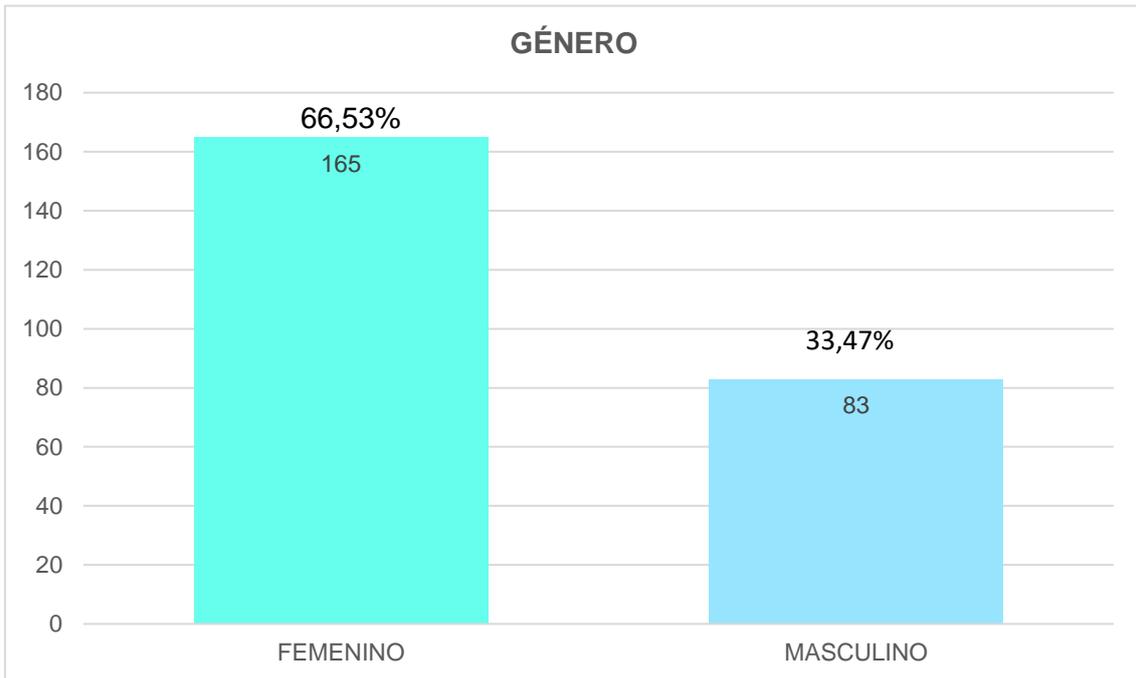
- De Mulder, Martínez, Arraiz, & y otros. (2000). *Factbook Recursos Humanos. Aranzadi & Thomson Hay Group SAP*. España: Aranzadi Elcano Navarra.
- De Sousa, M. (2001). *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias*. Caracas: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Deloitte. (2017). *Las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos: Reescribiendo las reglas para la era digital*. Retrieved from Deloitte: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>
- Diners Club. (2021, 03 03). *Diners Club Internacional*. Retrieved from Acerca de Diners Club: <https://www.dinersclub.com.ec/portal/institucional/acerca-de-diners-club#nuestra-mision-y-vision>
- Espinosa, R. (2017). *Indicadores de gestión*. Retrieved from Roberto Espinosa : <https://robertoespinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi#:~:text=KPI%20es%20un%20acr%C3%B3nimo%20formado,una%20determinada%20acci%C3%B3n%20o%20estrategia.>
- Fernández, G., & Fajardo, P. (2004). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Fernández, M. (2005). *Gestión por competencias*. Madrid: Granica.
- Garza, J. (2000). Administración Contemporanea. In J. Garza, *Administración Contemporanea* (p. 227). México: Mcgraw-hill.
- González, P., & Montes, M. d. (2006). *Selección de personal, búsqueda del candidato adecuado*. Madrid: Ideas Propias.
- Hay/McBer. (1999). Diccionario de competencias 1999. In *Adaptación (3.0) (USO DMF)*.

- Hernández, B. (2012). La selección del personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Revista Universidad de Medellín* , 173-186.
- López, R. (2010). La selección de personal basado en competencias y su relación con la eficacia organizacional . *Perspectivas*, 129-152.
- Mínguez, A. (2005). *Dirección Práctica de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC. Segunda Edición.
- Mucci, O. (2004). Composición del capital intelectual. In O. Mucci, *Administración de Recursos Humanos. Serie: Cuadernos de cátedra* (p. 14). Mar del Plata: Departamento de Servicios Gráficos Mar del Plata.
- Nebot, M. J. (1999). *La selección del personal. Guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. Madrid: FC Editorial.
- OBS Business School. (s.f). *Tendencias & Innovación*. Retrieved from Lo que no se mide, no se gestiona: <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/logistica/lo-que-no-se-mide-no-se-gestiona>
- Oltra, V., Curós, P., Díaz, C., Rodríguez , J., Teba, R., & Tejero, J. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: Eureka Media, SL.
- Pam, M. (2013, abril). *Multiple cutoff model of selection*. Retrieved from Psychology Dictionary : <https://psychologydictionary.org/multiple-cutoff-model-of-selection/>
- Peiró, J. M. (1986). La incorporación de los individuos como miembros de la organización. In E. J. organización. Madrid: UNED.
- Peña, S. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. *InnOvaciones de Negocio*, 122-144.
- Pereira, F., Gutiérrez, S., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de administración*, 69-105.

- Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M., & Plamondon, K. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance . *Journal of Applied Psychology* , 612-624.
- RAE. (2019). *Real Academia Española*. Retrieved from Adaptar: <https://dle.rae.es/adaptar?m=form>
- Salgado, J., & Moscoso, S. (2008). Selección del personal en la empresa y las administraciones públicas: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles de Psicologo*, 16-24.
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta ala aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competencias para el trabajo. Modelos para un desempeño superior*.
- Stubbs, E. A. (2004). Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción. *Ciência da Informação*, 149-154.
- Ulrich, D. (1999). Capítulo II: La naturaleza cambiante de los recursos humanos: un modelo para múltiples roles. In D. Ulrich, *Recursos Humanos Champions* (pp. 53-79). Buenos Aires: Granica.
- Vallejo, O. (2011). Adaptación laboral: Factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. *Corporación Universitaria de la Costa*, 171-175.

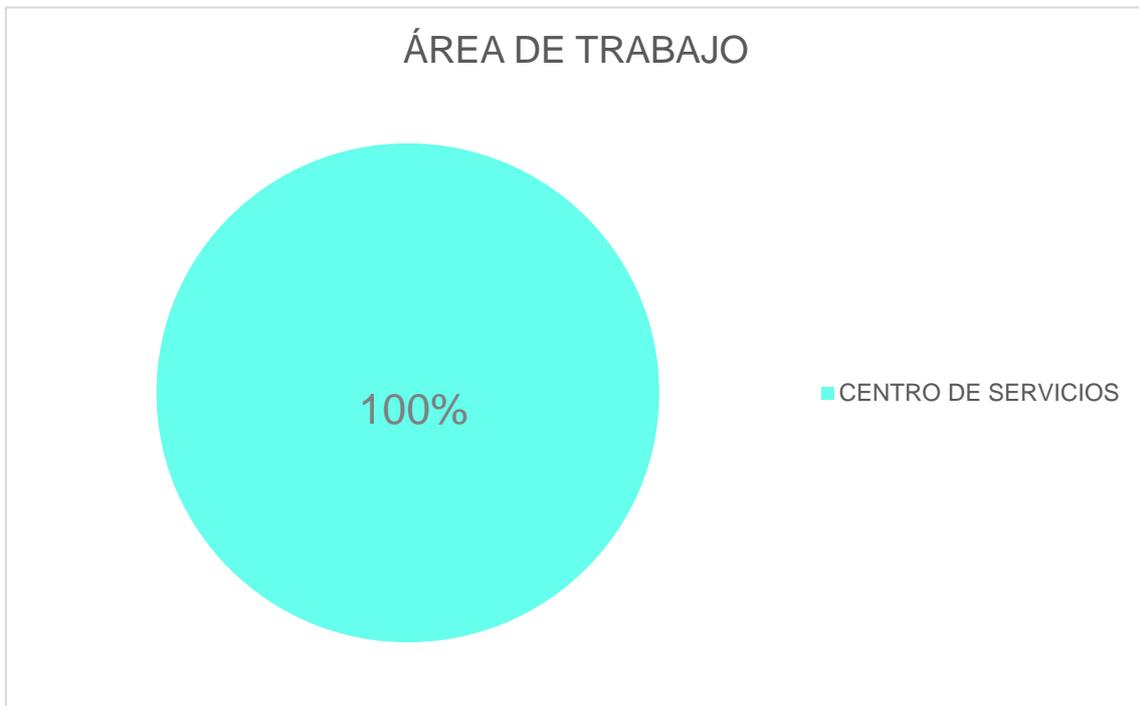
Anexos

Anexo 1



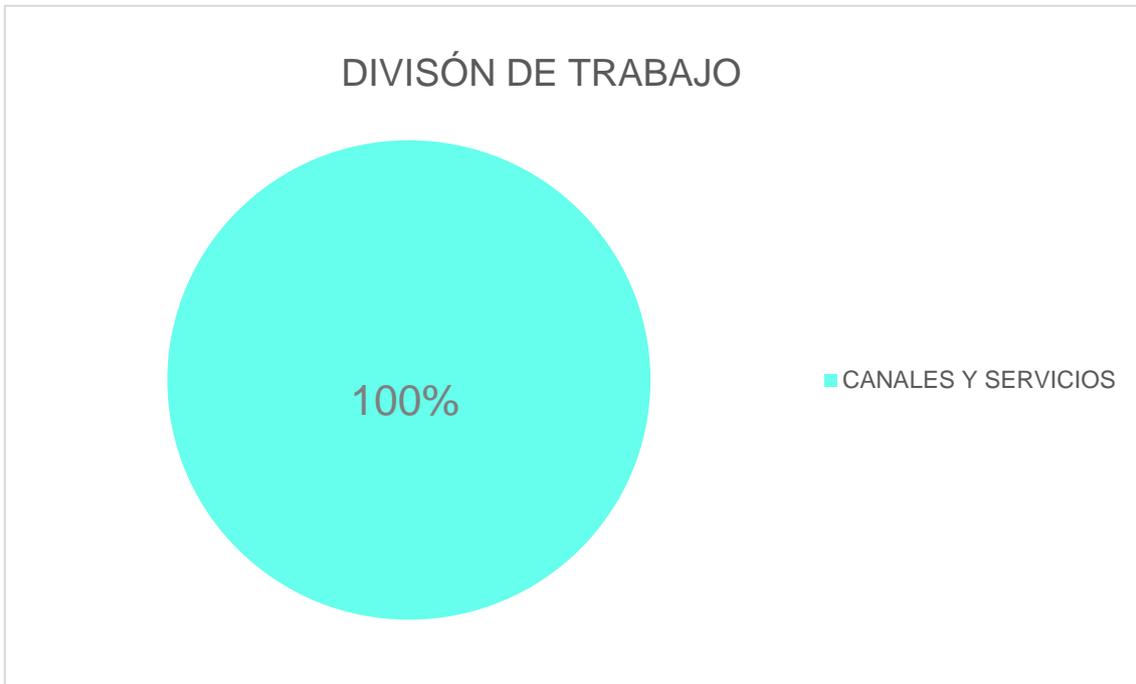
Análisis de los géneros en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club

Anexo 2



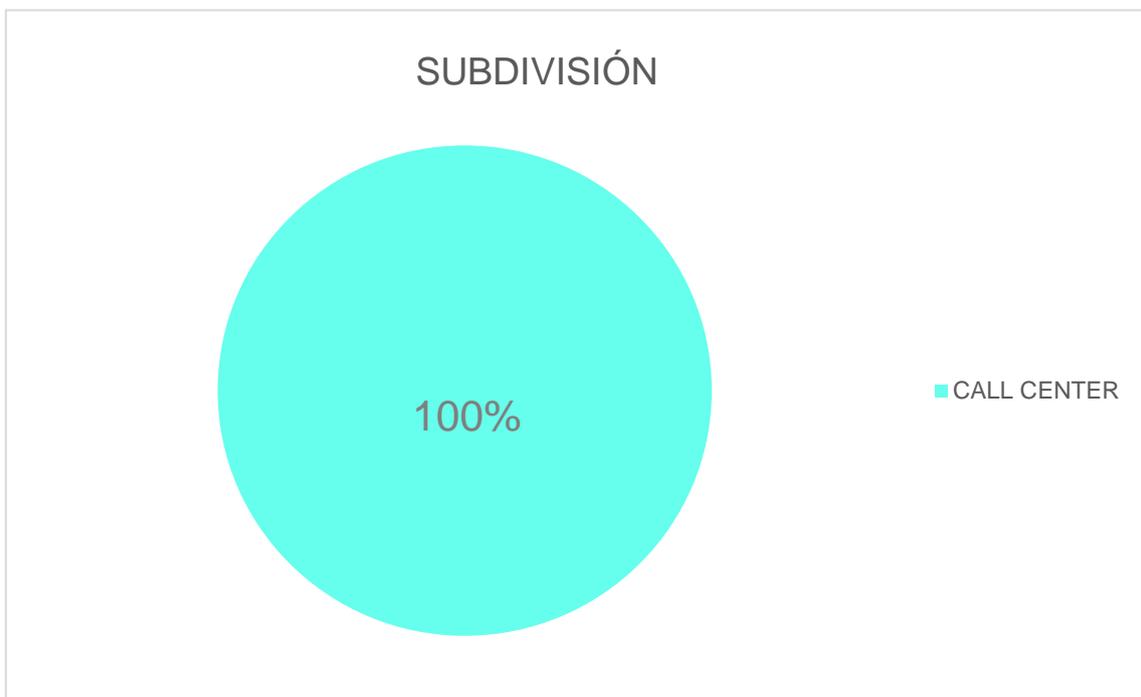
Áreas donde trabaja el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club

Anexo 3



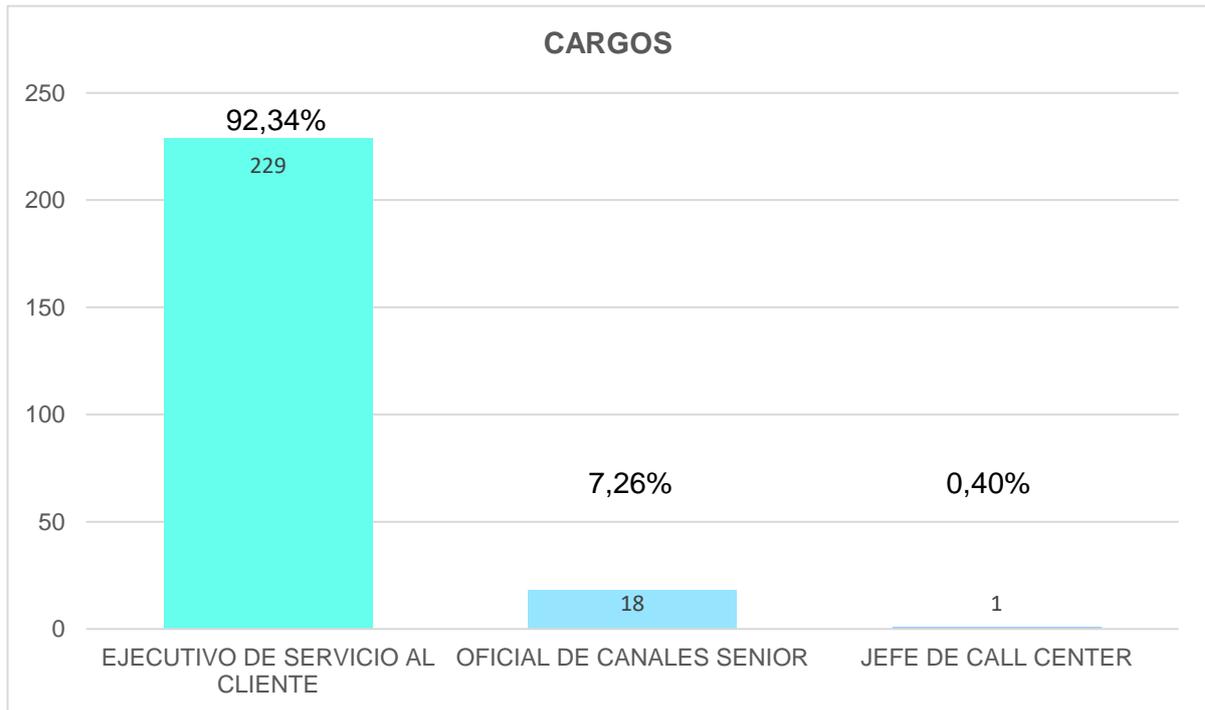
Divisiones de trabajo en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club

Anexo 4



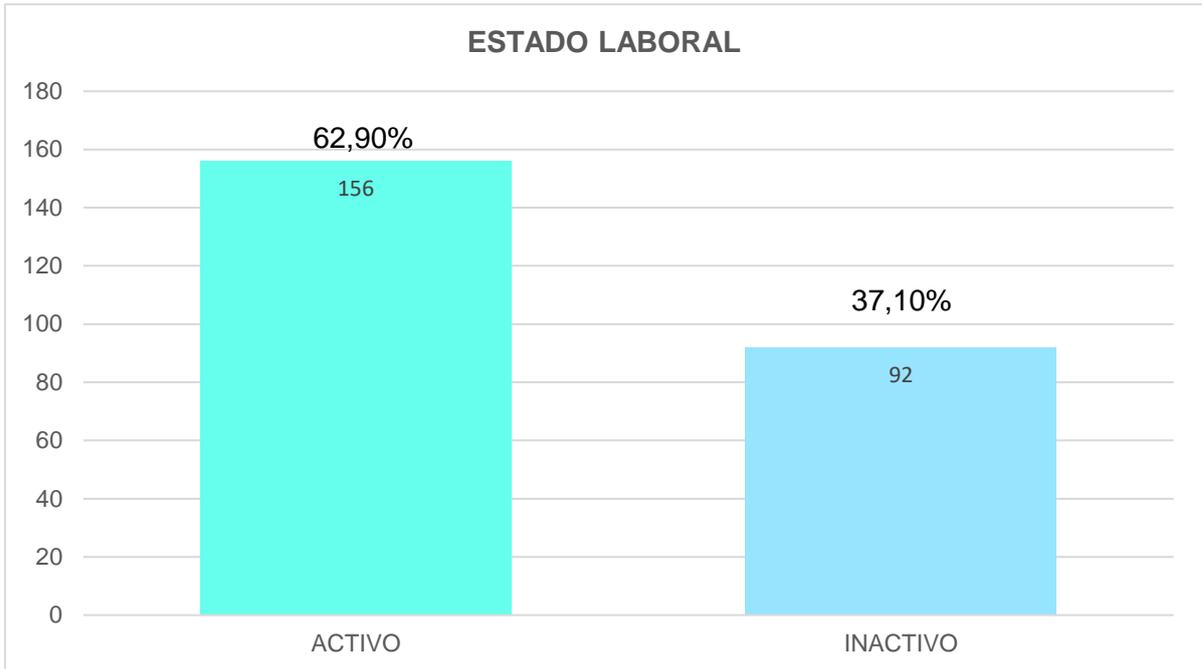
Subdivisiones de trabajo en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club

Anexo 5



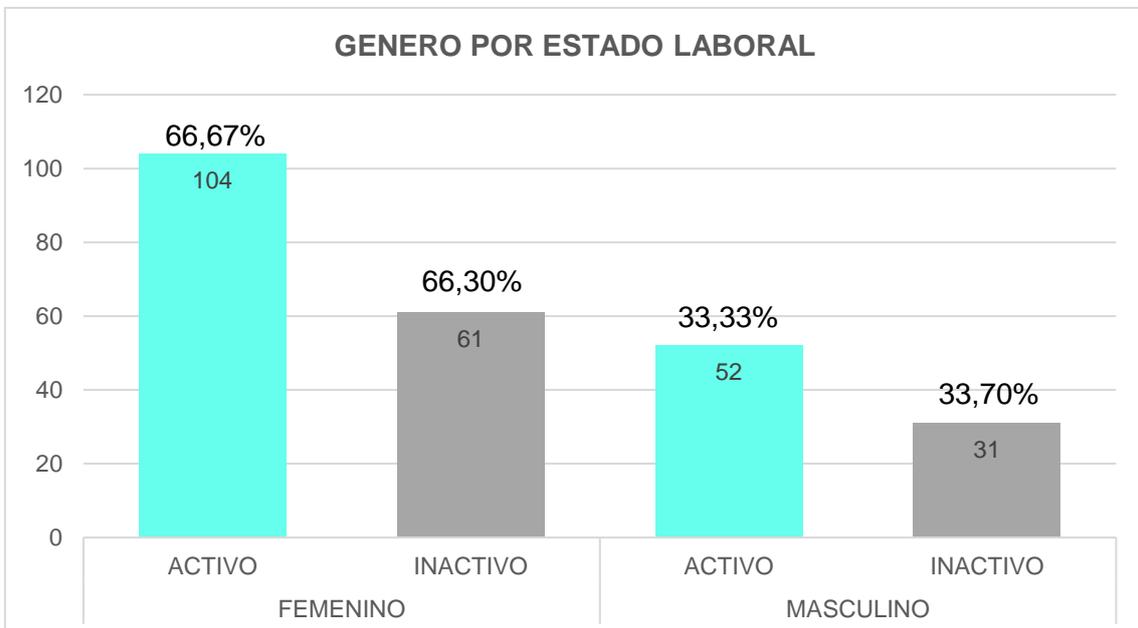
Cargos que ocupan el personal del departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club

Anexo 6



Estado laboral de la población objeto de estudio del departamento de Servicio al Cliente - Call Center

Anexo 7



Comparación entre estado laboral y género en el departamento de Servicio al Cliente - Call Center del Banco Diners Club