



FACULTAD DE POSTGRADOS

Impacto del modelo de selección por competencias sobre las variables:
rotación, desempeño y costos relacionados, en el área de call center
de Banco Diners Club Ecuador.

AUTOR

Virginia Salomé Tapia Cuesta

AÑO

2021



FACULTAD DE POSTGRADOS

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

Impacto del modelo de selección por competencias sobre las variables:
rotación, desempeño y costos relacionados, en el área de call center de Banco
Diners Club Ecuador.

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magister en Gestión del Talento
Humano, mención desarrollo organizacional**

Profesor Guía

Daniel Montalvo Figueroa

Autor

Virginia Salomé Tapia Cuesta

2021

Resumen

En el presente documento se desarrollará un análisis del impacto que tiene la selección por competencias en las variables de rotación, desempeño y costos en el área de call center del Banco Diners Club Ecuador, para esto se dispuso de una base de datos unificada del área de call center que cuenta con toda la información necesaria para el desarrollo del documento.

Para realizar este análisis se procesó la base de datos utilizando la herramienta de analítica power bi, se utilizará un grupo control y un grupo experimental que serán las personas seleccionadas por competencias y de manera tradicional respectivamente. La metodología será correlacional ya que se quiere comprobar la relación que existe entre las variables dependientes, rotación, desempeño y costos y la variable independiente, el modelo de selección utilizado.

Como resultado del análisis realizado en este documento se podrán evidenciar los niveles de rotación y desempeño del área de call center, su relación con el modelo de selección y los costos que generan, todo esto con el objetivo de tomar acciones de mejora en el Banco Diners Club.

Abstract

The present document develops an analysis of the impact that selection by competencies has on the variables of rotation, performance, and costs in the call center area of Banco Diners Club Ecuador, a unified database of the call center area is used, it has all the information necessary for the development of the document.

To carry out this analysis, the database processes using the power bi analytical tool, a control group, and an experimental group will be used, which will be the people selected by competencies and in a traditional way, respectively. The methodology will be correlational since we want to verify the relationship that exists between the dependent variables, rotation, performance, and costs and the independent variable, the selection model used.

As a result of the analysis carried out in this document, we will evidence the levels of rotation and performance of the call center area, its relationship with the selection model, and the costs they generate, all to take improvement actions in Banco Diners Club.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Introducción.....	1
2. Revisión de literatura relacionada al problema	2
2.1 Banco Diners Club.....	2
2.2 Selección de personal.....	3
2.2.1 Reclutamiento	3
2.2.2 Selección tradicional	4
2.2.3 Selección por competencias.....	5
2.3 Competencias	7
2.4 Desempeño laboral	8
2.5 Rotación.....	9
2.6 Costos.....	10
3. Identificación del objeto de estudio	12
4. Planteamiento del problema.....	12
5. Objetivo General	13
6. Objetivos Específicos.....	13
7. Justificación y aplicación de la Metodología	14
7.1 Nivel de estudio.....	14
7.2 Modalidad de investigación	15
7.3 Método	15
7.4 Población y muestra.....	16
7.5 Selección de instrumentos de investigación	16
7.5.1 Base de datos unificada	17
7.5.2 Power BI.....	17
7.5.3 Microsoft Word.....	17
7.5.4 Power Point.	17
7.6 Procesamiento de Datos	18
7.7 Protocolo metodológico	18
7.7.1 Protocolo metodológico para el objetivo específico 1.....	18
7.7.2 Protocolo metodológico para el objetivo específico 2.....	19

7.7.3	Protocolo metodológico para el objetivo específico 3.....	20
7.7.4	Protocolo metodológico para el objetivo específico 4.....	21
8.	Resultados	23
8.1	Resultados relacionados al protocolo metodológico 1	23
8.1.1	Nivel de rotación	23
8.1.2	Desempeño	24
8.2	Resultados relacionados al protocolo metodológico 2	26
8.2.1	Costo por rotación	26
8.2.2	Costo por desempeño.....	27
8.3	Resultados relacionados al protocolo metodológico 3	28
8.4	Resultados relacionados el protocolo metodológico 4	31
9.	Discusión de los resultados y propuesta de solución ..	34
10.	Conclusiones y Recomendaciones	35
10.1	Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 1	35
10.2	Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 2.....	35
10.3	Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 3.....	36
10.4	Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 4.....	37
	Referencias	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fórmula para determinar la tasa de rotación mensual de trabajo en el mes.	10
Figura 2. Población y muestra.	16
Figura 3. Rotación en el año 2018.	23
Figura 4. Rotación año 2019.	23
Figura 5. Rotación año 2020.	24
Figura 6. Desempeño en el año 2018.	24
Figura 7. Desempeño en el año 2019.	25
Figura 8. Desempeño en el año 2020.	26
Figura 9. Número de colaboradores por tipo de selección en el año 2019.	28
Figura 10. Número de colaboradores por tipo de selección año 2020.	28
Figura 11. Impacto de la selección tradicional en el nivel de rotación en el área de call center en el año 2018.	29
Figura 12. Impacto de la selección tradicional en el nivel de rotación en el área de call center año 2019.	29
Figura 13. Impacto de la selección tradicional en el nivel de rotación en el área de call center año 2020.	30
Figura 14. Impacto de la selección por competencias en el nivel de rotación en el área de call center año 2019.	30
Figura 15. Impacto de la selección por competencias en el nivel de rotación en el área de call center año 2020.	31
Figura 16. Impacto de la selección tradicional en el desempeño en el área de call center año 2018.	31
Figura 17. Impacto de la selección tradicional en el desempeño en el área de call center año 2019.	32
Figura 18. Impacto de la selección tradicional en el desempeño en el área de call center año 2020.	33
Figura 19. Impacto de la selección por competencias en el desempeño en el área call center año 2019.	33
Figura 20. Impacto de la selección por competencias en el desempeño en el área call center año 2020.	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Columnas de la base de datos unificada.....	18
Tabla 2. Costo total de rotación por colaborador.....	26
Tabla 3. Cálculo de costo por desempeño	27

1. Introducción

Existen varios estudios sobre la aplicación de la selección por competencias en Ecuador y otros países, en general son estudios donde se aplica el modelo en empresas de distintos giros de negocio. En sí en este estudio no se implementará el modelo de selección por competencias porque el Banco Diners Club ya lo tiene implementado actualmente, lo que se realizará es un análisis de datos para validar el impacto que este modelo ha tenido en las variables de rotación, desempeño y a su vez en los costos relacionados.

Los estudios sobre el desempeño se basan en el análisis de cómo ciertas variables lo afectan, en este caso justamente queremos analizar cómo la selección por competencias tiene un impacto en el desempeño final y por lo tanto en los costos del Banco Diners Club, en sí no se encuentran muchos estudios donde se revise como el tener un bajo desempeño genera pérdida monetaria a la empresa, en este estudio analizaremos los costos que genera tener un desempeño menor al 100%.

En las empresas donde se ve el impacto de la rotación se lo hace desde un punto de vista subjetivo más que objetivo, o sino solo cuantifican este costo en los cargos más altos, son pocos estudios los que analizan como la rotación tiene un impacto en los costos de las empresas, el costo por rotación no es calculado por las empresas ya sea por su complejidad o porque no le dan la importancia necesaria (Estrada, 2017).

Por lo tanto, es de suma importancia analizar las variables antes mencionadas para así comprobar si están relacionadas al modelo de selección y poder tomar acciones de cambio en la organización para que se generen menos pérdidas.

2. Revisión de literatura relacionada al problema

2.1 Banco Diners Club

El Banco Diners Club es una institución financiera constituida como sociedad anónima en la República del Ecuador, cuenta con las franquicias de Diners Club, Discover y Visa Titanium, las cuales han sido otorgadas a nivel internacional por lo que el Banco a pesar de estar en Ecuador se rige a las políticas internacionales. Cuenta con alrededor de 138 accionistas, donde el 99.95% es de personas naturales o jurídicas privadas y cuenta con 1359 colaboradores a nivel nacional (Diners Club International, 2018).

Tiene operaciones en más de 200 países a nivel mundial, específicamente en Ecuador van aproximadamente 40 años, actualmente cuenta con más de 50.000 establecimientos en el país (Diners Club International, 2020).

Esta empresa brinda múltiples servicios financieros como tarjetas de crédito, seguros y demás, desde el año 2018 se consolidó un modelo de banca digital para que el cliente tenga más seguridad y versatilidad en sus transacciones en general, por ejemplo, tecnología contact less y billeteras móviles, además en el mismo año Diners Club del Ecuador se consolidó como Banco en el Sistema de Bancos Privados (Diners Club International, 2018).

El Banco Diners Club es una empresa creciente, las innovaciones mencionadas anteriormente junto con su buen servicio hacia los socios han generado un crecimiento para la empresa, hubo un incremento en su nivel de consumos y esto junto con la eficiencia con la que la empresa maneja sus recursos ha aumentado los ingresos en 50.8 millones, es decir más del 14,5% con respecto a los ingresos del año 2017, además la empresa ha ganado una calificación sobresaliente dentro del sistema financiero ecuatoriano por su reconocida rentabilidad (Diners Club International, 2018).

Según la base de datos del área de call center del Banco Diners Club para el año 2020 existen 154 colaboradores trabajando, donde el 66,88% son mujeres y el 33,12% hombres.

Las edades de los colaboradores de esta área varían entre 21 años y 51 años, donde la mayor cantidad son Millennials.

En cuanto al nivel de educación el 13% son bachiller, el 7,79% son egresados de alguna carrera, el 2,59% tienen una tecnología, el 73,37% tienen la universidad culminada y el 1,94% tienen ya una maestría.

2.2 Selección de personal

La selección de personal es un proceso mediante el cual se elige al individuo que se adapte de mejor manera a un puesto en específico y a la organización, la meta de este proceso es que la persona sea alguien que se acople de manera adecuada al puesto y a la cultura de la empresa a la que ingresa, hay ocasiones en las que una persona es demasiado sobrevaluada o al contrario no está capacitada y no logra ser eficaz y/o adaptarse a su organización, esto causa que exista rotación (Wayne, 2010).

2.2.1 Reclutamiento

Se debe diferenciar la selección del reclutamiento, el proceso de reclutar es lo que antecede a la selección, este consiste en que se den a conocer las vacantes en el mercado laboral para así atraer a las personas que estén interesadas en participar en el proceso de selección, lo ideal es conseguir no solo un gran número de candidatos sino personas que se ajusten al cargo, los pasos a seguir en este proceso depende de cada empresa, sus objetivos y políticas organizacionales, es importante tener estrategias definidas en este proceso para así minimizar las limitaciones que pueden surgir en el camino, como no atraer suficientes candidatos con las características deseadas o no conseguirlos a tiempo (Cejas, et al., s.f.).

Existen tres tipos de fuentes de reclutamiento, la interna que se refiere a buscar a los candidatos en la organización lo que a su vez ayuda al desarrollo de los mismos generando ascensos o movimientos horizontales en las empresas (Cejas, et al., s.f.). El siguiente es el reclutamiento externo, el cual consiste en buscar a los potenciales candidatos fuera de la organización, esto se puede

realizar mediante varios medios como avisos de prensa, recomendaciones, ferias de empleo, redes sociales y más (Cejas, et al., s.f.). Finalmente tenemos el reclutamiento mixto que es básicamente utilizar ambos tipos de reclutamientos mencionados anteriormente, si la vacante se cubre con una persona de la organización y se produce un traslado o promoción, se debe cubrir la vacante que quedó vacía y para esto se realiza un reclutamiento externo (Cejas, et al., s.f.).

2.2.2 Selección tradicional

Es fundamental diferenciar la selección tradicional de la selección por competencias para así analizar el por qué la última tiene más beneficios para la empresa. La selección tradicional se basa en un proceso de comparación, en el cual solo se ve el perfil básico y se elige entre los candidatos que decidieron aplicar al cargo, este perfil se crea sin un análisis absoluto que englobe actividades, motivaciones, funciones y procedimientos específicos del cargo que se está queriendo ocupar, entre las personas que aplicaron simplemente se descarta a los que no se adaptan al perfil (Larra, 2009).

Elegir por descarte puede dar paso a que se seleccione a alguien por nepotismo, sin tomar en cuenta las competencias que tiene y así no se puede saber si se va a adaptar o no al cargo, por lo que el proceso de selección viene a depender de lo que piensa el entrevistador, siendo totalmente subjetivo (Larra, 2009). El proceso tradicional no se puede medir cuantitativamente y solo se basa en requisitos mínimos para que alguien ingrese a un puesto del trabajo lo que genera gastos y rotación más alta, al no poder asegurar la adaptación de la persona al puesto de trabajo o a la empresa en sí y tampoco se puede pronosticar el desempeño (Larra, 2009).

2.2.3 Selección por competencias

Por otro lado, la selección por competencias analiza de forma más profunda el cargo que se debe ocupar, la cultura de la empresa y a los candidatos en sí, así se convierte en un proceso más exacto y efectivo, además de medible, se toma a las competencias como el eje a lo largo de todo el proceso de selección desde la evaluación, selección e incluso para considerar desvincular a alguien de la empresa (Larra, 2009). El modelo por competencias sirve para escoger a las personas correctas para unirse a una empresa, además se utilizan como una base para tener un requerimiento específico para un cargo (Ananda y Soundara, 2015). El modelo por competencias está centrado en la persona y su conducta, conecta motivos, competencias y rendimiento y los analiza para orientarse a mejorar el rendimiento, el tener un modelo de competencias genera alta fiabilidad y validez en los resultados (Hay Group, 2008).

Tener un proceso de selección basado en competencias es algo estructurado (Ananda y Soundara, 2015). La selección por competencias tiene una metodología definida, antes de comenzar un proceso de selección es necesario ya tener un manual por competencias propio de la empresa o uno externo que se ajuste a la misma, para así poder medir las competencias en los procesos antes mencionados (Larra, 2009).

La selección por competencias ayuda a generar un ahorro económico para la empresa al predecir un alto rendimiento, comportamiento y también ayuda a generar retención, sin tomar en cuenta la raza, género, edad y demás (Spencer, 1993). Todo en base a un criterio estándar y una medición objetiva, incluso pueden indicar la manera en la que alguien piensa en una situación específica (Spencer, 1993).

Este modelo aplicado a la selección de personal genera un poder de predicción del rendimiento futuro de la persona, permite procesos de selección fiables y homogéneos, transparencia y objetividad de las decisiones de selección, se basa en la no discriminación por razones ajenas a la capacidad profesional, criterios de selección compartidos (Hay Group, 2008).

Las pruebas clásicas de conocimiento pueden llegar a medir las competencias técnicas, pero estas no pueden detectar las competencias innatas que reflejan de mejor forma el comportamiento del individuo, además, existen competencias que pueden cambiar (McClelland, 1973). El utilizar este tipo de pruebas no es erróneo, el problema surge cuando se basa una decisión solo en los resultados de estas, ya que no miden la manera en la que la persona va a responder a situaciones de la vida o del trabajo (McClelland, 1973).

2.2.3.1 Entrevistas por competencias

La entrevista de selección por competencias o entrevista de incidentes críticos es un instrumento que sirve para reconocer las competencias técnicas, funcionales o personales que tiene la persona a la cual se está entrevistando para así saber que tanto se ajusta el candidato al puesto que está aplicando (Gan y Triginé, 2012). Esta entrevista consiste en solicitar al candidato que describa en sus propias palabras que pensaría, sentiría y haría en algunas situaciones sobre el trabajo, de esta entrevista se pueden sacar competencias nuevas para agregarlas al diccionario de competencias de la compañía (McClelland, 1998).

Este tipo de entrevistas saca a la luz competencias de los candidatos, pero no siempre se pueden realizar las mismas preguntas para diferentes cargos ya que para cada situación surgen distintas competencias que pueden ser las adecuadas para un cargo y no para otro (McClelland, 1998).

Las competencias pueden ser identificadas y evaluadas analizando los comportamientos observables de las personas, por esto en la selección de personal es importante incluir una entrevista en la que se pueda observar como la persona se comportaría en cierto momento dentro de la vida laboral cotidiana o también se pueden realizar preguntas de cómo actuó en situaciones de su pasado, a medida que surgen preguntas se pueden ir analizando las competencias que posiblemente tiene el candidato (Gan y Triginé, 2012).

“La entrevista por competencias está considerada como un instrumento de alto valor predictivo a la hora de tomar decisiones en los procesos de selección” (Gan y Triginé, 2012, pp. 15).

2.3 Competencias

Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, rasgos de la personalidad y formas de comportamiento, es recomendable tomar en cuenta las competencias personales como la ética para la selección de personal, además de las específicas de cada puesto de trabajo, es decir, las que se asocian al éxito en el mismo (Wayne, 2010).

La competencia es la capacidad que tiene el trabajador de realizar su trabajo de manera eficaz usando los conocimientos y habilidades necesarias lo que le facilita dar solución a los problemas de mejor manera (Capuano, 2004). Entonces una competencia es un patrón de conducta que tiene relación con el rendimiento de una persona en su puesto u organización, el concepto incluye conductas motoras, cognitivas y emocionales, las competencias incluyen una intención, una acción y un resultado, además es algo diferenciador, es decir, las personas que tienen ciertas competencias tendrán acciones que hacen una diferencia en el rendimiento con respecto a otros, todas las competencias tienen distintos grados de desarrollo, no todas pueden desarrollarse fácilmente y las competencias son en general observables y son medidas en base a su complejidad y amplitud en los resultados (Hay Group, 2008).

La competencia le da la capacidad a una persona para tener un buen desempeño en un trabajo, esta es una cualidad propia de la persona, además el tenerla ayuda a que se realice un trabajo determinado con buena calidad, por lo que se puede entender que una persona con ciertas competencias puede ser buena para realizar un trabajo específico pero no tanto para realizar otro, las competencias pueden ser evaluadas o medidas observando un comportamiento real o simulado al trabajo que se espera que se realice, como se explicará más adelante (Martinez E y Martinez A., 2009).

Tener las competencias adecuadas para el puesto va a asegurar la eficiencia y adaptación de la persona, es importante tomar en cuenta que hay ciertas competencias que se pueden ir formando con el tiempo, pero esto generaría un gasto extra para la empresa (Larra, 2009).

Existen distintos tipos de competencias, hay unas que se refieren a la parte física de la persona, otras a la parte cognitiva o conocimientos de tipo técnico y también existen las competencias personales, como se mencionó antes estas se pueden modificar, pero no es viable para la empresa por costos (Jimenez, 2013).

Las competencias técnicas se refieren a las competencias funcionales de la persona respecto al giro del negocio de una empresa, en cambio las competencias organizacionales surgen cuando se toman en cuenta las competencias generales de los trabajadores de una empresa en todos los ámbitos organizacionales, por lo cual no existen competencias que se puedan generalizar para todas las empresas, pero hay algunas que son compartidas (Ulrich y Smallwood, 2004).

Las competencias técnicas y de conocimiento en general en las personas son más visibles, al contrario de las competencias emocionales, motivacionales y de valores (Spencer, 1993). Muchas empresas eligen personal solo basándose en las competencias visibles lo que a la final puede ser contraproducente ya que no ven a la persona en sí, su motivación o valores, y así no pueden saber si la persona se va a adaptar a los valores de la empresa, generando rotación (Spencer, 1993). Las competencias se dividen en dos grandes grupos competencias básicas que son aplicadas al trabajo y las competencias diferenciadoras que son las que distinguen a las personas (Spencer, 1993).

2.4 Desempeño laboral

El desempeño laboral incluye comportamientos y resultados de los empleados los cuales pueden ser observados y cuantificados, esto genera los resultados o ayuda a que se cumplan las metas de la organización, además es la relación que se tiene entre lo que debe hacer el empleado y la eficacia con la que lo hace (Viswesvan y Ones, 2000).

Es importante medir el desempeño de los trabajadores para evidenciar en que porcentaje se están cumpliendo los objetivos que la organización se ha implantado y se debe realizar de manera constante para ver el progreso que se ha tenido (Galpin, 2013).

La empresa debe seguir ciertas directrices para garantizar una medición exitosa, se deben tener expectativas específicas, comprometer a las personas, determinar la frecuencia de la medición y determinar responsables de las evaluaciones tenido (Galpin, 2013).

La evaluación de desempeño permite que la empresa detecte necesidades de capacitación, descubra los mejores talentos que tiene, analizar si las personas están en el puesto adecuado, retroalimentación y toma de decisiones en general (Capuano, 2004).

Para esta medición se pueden utilizar evaluaciones de 90°, 180° y 360°, la última es la más completa ya que es una evaluación integral donde se toman en cuenta a jefes, subordinados y colegas, incluso en ocasiones se puede tomar en cuenta a los proveedores del trabajador entonces se tiene una visión completa desde el punto de vista de todas las personas que trabajan con el colaborador, además de que se evita que se tome en cuenta solo una calificación que se dé por afinidad o falta de ella (Capuano, 2004).

2.5 Rotación

“La rotación es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario” (Robbins, 2009, pp.29). La rotación se determina según el número de empleados que salen y entran en un periodo de tiempo y el total de trabajadores que existe en ese momento. “Se entiende por rotación de personal cuando un empleado abandona un puesto por cualquier causa y éste es ocupado por otra persona que se contrata” (Mendoza, 2003, pp. 106).

Cuando existe una alta rotación de personal la empresa sufre no solo un impacto en costos, sino que le afecta a nivel de calidad de servicio o producto (Mendoza, 2003). Esto se debe a que una tasa alta de rotación de personal obstruye la operación de la empresa, en el caso de que los trabajadores que salgan de la empresa sean buenos, hasta encontrar alguien a su nivel o preparar a otros se pierde mucho (Robbins, 2009).

Es importante tomar en cuenta que en una empresa siempre va y debe existir rotación, si salen empleados de bajo rendimiento es una rotación funcional y es saludable para la empresa ya que el costo de mantener a un personal no productivo es más alto.

Es fundamental determinar el índice de rotación en una empresa constantemente para saber en cuanto está y generar estrategias para mantenerlo en el nivel más bajo posible dependiendo del giro de negocio (Mendoza, 2003).

$$\text{Tasa de rotación mensual de trabajo en el mes} = \frac{\sum \text{de egresos de personal en el mes}}{\text{Promedio del tamaño de la fuerza}} \times 100$$

Figura 1. Fórmula para determinar la tasa de rotación mensual de trabajo en el mes.

Fuente: Mendoza, 2003.

Antes de comenzar a generar estrategias para reducir el nivel de rotación en una empresa es necesario investigar cuales son las causas de que la gente esté saliendo de la empresa, entre algunas posibles causas están: que los salarios sean poco competitivos, que las personas contratadas no cumplan con los requisitos del puesto, que no exista procesos de inducción o que las condiciones de trabajo no sean las óptimas (Mendoza, 2003).

2.6 Costos

Se critica mucho a las empresas por no medir el impacto económico que tiene la rotación de personal para sus empresas, a pesar de que existen mejores intentos de generar estrategias de retención de personal sobresaliente no se da la importancia necesaria a la complejidad de reemplazar a un buen colaborador (Estrada, 2017).

Una manera de medir el costo que tiene la rotación de cualquier tipo de cargo es utilizar la herramienta de costeo basado en actividades (CBA), esta lo hace mediante la identificación de las actividades o tareas que están comprendidas en un proceso (Mendoza, 2003).

Según esta metodología se toman los costos de las actividades que forman parte de cierto proceso y todo eso se suma para determinar el costo total (Osorio y Cuervo, 2013). En este modelo (CBA) “Se entiende por actividad, todo lo que consume recursos y genera costes. Este sistema se basa en la hipótesis de que las actividades consumen recursos y que los productos o servicios consumen actividades” (Osorio y Cuervo, 2013, pp.25). Todo esto permite relacionar el costo de las actividades a un resultado final.

El sistema de costos basado en actividades permite calcular la rentabilidad y mejorar la precisión del cálculo de costos de cualquier actividad (Osorio y Cuervo, 2013). Las principales aplicaciones del sistema CBA son para generar el costo de actividades, el costo de productos, reducir costos, mejorar procesos, administrar el desempeño y sacar el presupuesto basado en actividades (Carrión Nin, 2005). En este estudio se va a utilizar este modelo para calcular el costo que tiene la rotación de personal para así visualizar el impacto monetario que tiene sobre la empresa.

En general todas las empresas tienen e incluso necesitan de cierta rotación, sin embargo, hay ocasiones en las que el índice es demasiado alto y mientras mayor sea el índice de rotación en la empresa se generarán más gastos en reclutamiento, selección e inducción y también es un problema cuando se están yendo personas que la organización desea mantener (Robbins, 2009).

Ya sea porque salen voluntariamente o porque la empresa así lo decide y a la final esta rotación genera un gasto innecesario para la empresa, existen maneras de mejorar la productividad en las organizaciones, pero la más beneficiosa y menos costos a es realizar de forma correcta la selección del personal (Wayne, 2010). “La selección es un proceso continuo y permanente, ya que la rotación de personal es inevitable en toda organización y deja vacantes

que se deben cubrir con solicitantes dentro o afuera de la organización” (Cejas, Vásquez, Chirinos, Hernández y Sandoval, s.f., pp. 41).

3. Identificación del objeto de estudio

El objeto de estudio teórico va a ser la selección de personal por competencias la cual es una herramienta que permite que el área de recursos se base en comportamientos predecibles que ayuden a identificar los candidatos más aptos para un cargo, y evite que las compañías desperdicien recursos de tiempo y dinero.

En este estudio deseamos medir como el implementar este tipo de selección influye en las variables de rotación de personal, desempeño y costos relacionados, las cuales serán medidas en el área de call center del Banco Diners Club.

4. Planteamiento del problema

El problema que se va a investigar en el presente estudio está formulado bajo una condición interrogativa, cuyo texto es: ¿Cuál es el impacto del modelo de selección por competencias sobre las variables de rotación, desempeño y costos, en el área de call center del Banco Diners Club Ecuador?

En este caso las variables de desempeño, rotación y costos son las variables dependientes, éstas cambian según la variable independiente, que en este caso es la selección de personal por competencias.

Como antecedente para este estudio se tiene la información brindada por parte del Banco Diners Club, tenemos la base de datos unificada de los colaboradores de Call Center de dicha empresa, en esta consta toda la información de ellos incluyendo si fueron seleccionados de manera tradicional o por competencias, edades, estudios, calificaciones de la evaluación de desempeño, salarios y demás.

Es importante realizar este estudio ya que la rotación en el área de call center es alta y si bien las evaluaciones de desempeño no demuestran calificaciones menores a B de igual forma esto significa una pérdida para la empresa, todo esto puede deberse a que hay algunos trabajadores que se seleccionaron de manera tradicional.

Por lo tanto, lo que se espera es demostrar que la selección por competencias tiene un impacto sobre las variables dependientes antes mencionadas, de ser positivo este impacto se debería implementar este tipo de selección para todos los trabajadores para reducir los costos que la empresa estaría perdiendo por usar una selección tradicional, si no se realiza de esta manera la empresa estaría perdiendo dinero por la rotación o por el desempeño de los trabajadores.

5. Objetivo General

Analizar el impacto del modelo de selección por competencias sobre las variables: rotación, desempeño y costos relacionados en el área de call center del Banco Diners Club Ecuador.

6. Objetivos Específicos

- Identificar los niveles de rotación y desempeño en el área de call center del Banco Diners Club Ecuador.
- Determinar los costos de rotación y desempeño del personal del área de call center del Banco Diners Club Ecuador.
- Determinar si existe relación entre la selección de personal por competencias y los niveles de rotación en el área de call center del Banco Diners Club Ecuador.
- Determinar si existe relación entre la selección de personal y el desempeño en el área de call center del Banco Diners Club Ecuador.

7. Justificación y aplicación de la Metodología

El análisis de resultados de la implementación del proceso de selección por competencias es necesario para demostrar el valor agregado que esta metodología le dio al área de call center del Banco Diners Club Ecuador.

Este análisis permitirá demostrar las brechas existentes entre un modelo tradicional y uno por competencias en términos desempeño, rotación de personal y costos relacionados, permitiendo ajustar el modelo para el mejoramiento del proceso de selección para el área de call center y evitar las pérdidas para el Banco Diners Club Ecuador.

7.1 Nivel de estudio

Se utilizarán una metodología correlacional, la cual consiste en la comprobación de la relación que existe entre las variables (Asti, 2015).

En sí se usará una metodología correlacional no experimental que consiste en un estudio por el cual la distribución de variables dependientes y dependientes se basa en datos obtenidos de estadísticas (Asti, 2015). Las variables dependientes que se analizarán en este estudio son la rotación de personal, el desempeño y los costos, estas se medirán en base a la variable independiente que es la selección de personal por competencias.

También en el estudio estará presente la estadística descriptiva, ya que sirve para describir y analizar los datos que conseguimos, simplemente consiste en tabular los datos cuantitativos o cualitativos para resumir y que estos se puedan manejar y así entender más fácilmente (Monroy, 2008).

7.2 Modalidad de investigación

Se considera un estudio documental ya que se usarán documentos o bases de datos brindadas por la empresa.

Este será un proyecto de desarrollo ya que la empresa ha solicitado se realice un análisis de datos de su área de call center para identificar el problema que existe.

7.3 Método

En este estudio se establecerán conclusiones a partir del análisis de los datos que tenemos sobre los colaboradores del área de call center por lo que es un método inductivo (Newman, 2006). Se usará el método deductivo ya que de todo el análisis obtendremos nuevas ideas y conceptos, las cuales se organizarán para de lo general tener algo particular (Newman, 2006).

Es decir, según los datos de la base de los trabajadores de call center del Banco Diners Club se realizará un análisis para obtener información con respecto a la cantidad de rotación, el nivel de desempeño para sacar conclusiones de si existe influencia de la selección por competencias sobre estas variables y si existen costos relacionados con las variables.

Además, en el proyecto se usará un método analítico sintético ya que los temas se los va a dividir para estudiarlos y posteriormente dar una respuesta de la situación del Banco Diners, específicamente del área de call center, cada una de las variables antes mencionadas se separarán para realizar un análisis por separado y poder sacar las conclusiones individuales.

7.4 Población y muestra

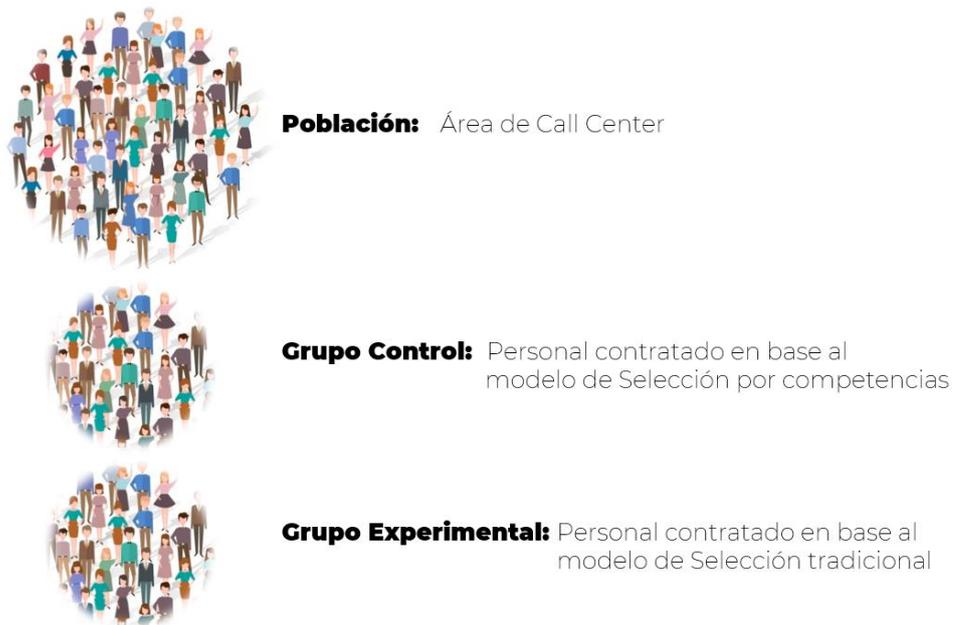


Figura 2. Población y muestra.

Fuente: Autor.

7.5 Selección de instrumentos de investigación

Para la realización de este estudio y el análisis de resultados de la implementación del modelo de selección por competencias en el área de call center del Banco Diners Club Ecuador, se utilizarán los siguientes instrumentos:

7.5.1 Base de datos unificada

A continuación, se explicará la estructura de la base de datos del personal del área de call center de Diners club en los años 2018, 2019, 2020, en el cual constan los campos:

- a. Año de observación
- b. Grupo Control vs Experimental
- c. Estado del personal
- d. Edad
- e. Generación
- f. Nivel de estudios
- g. Desempeño
- h. Movimiento

7.5.2 Power BI

Para analizar la correlación de las variables descritas anteriormente, es necesario utilizar un software de inteligencia de negocios, que permita procesar la base de datos en su totalidad, el software que se va a utilizar es Power BI de la empresa Microsoft, es una herramienta líder en el mercado para analítica de datos y permitirá visibilizar los resultados (Microsoft, 2021).

7.5.3 Microsoft Word

A lo largo del proyecto se utilizará un documento de Microsoft Word para plasmar toda la información obtenida, resultados y conclusiones.

7.5.4 Power Point.

Para presentar el proceso de este estudio y los resultados obtenidos se utilizará un Power Point.

7.6 Procesamiento de Datos

Para poder realizar el análisis y obtener los resultados de la demostración, es necesario realizar algunos procesos que se detallan a continuación:

- Obtener la base de datos unificada del personal del área de call center de Diners club en los años 2018, 2019, 2020.
- Depuración y limpieza de la base de datos.
- Estandarización de los tipos de datos para el análisis.
- Unificar la base de datos con los datos necesarios para el análisis, como resultado final se obtendrá una base reducida a las siguientes columnas:

Tabla 1.

Columnas de la base de datos unificada

Año de observación	Grupo de control normal	Estado vs	Edad	Generación	Nivel de estudios	Desempeño	Movimiento
2020	CON C	ACTIVO	21	Generación Z	Nivel Universitario	B+	NO

Elaborado por: Autor

7.7 Protocolo metodológico

7.7.1 Protocolo metodológico para el objetivo específico 1

- Identificar los niveles de rotación y desempeño en el área de call center del Banco Diners Club Ecuador.
 - Analizar la base de datos para obtener información de cuantas personas han salido de la organización.
 - Ingresar a la base de datos de los trabajadores de call center.

- Realizar un filtro en la fila donde especifica si la persona está activa o inactiva.
 - Sumar las personas inactivas.
- Analizar la base de datos para obtener información del desempeño de los trabajadores de call center.
 - Ingresar a la base de datos de los trabajadores de call center.
 - Realizar un filtro en la fila donde se especifica la calificación de la evaluación por desempeño.
 - Cuantificar cuantas personas tienen cada calificación (A, B+, B).

7.7.2 Protocolo metodológico para el objetivo específico 2

- Determinar los costos de rotación y desempeño del personal del área de call center del Banco Diners Club Ecuador.
 - Calcular cuales son los costos relacionados con la rotación de personal de los colaboradores del área de call center.
 - Identificar los costos de reclutamiento y selección de personal, estos se suman y se dividen para el total para el número de colaboradores.
 - Identificar el costo de incorporación total y dividir para el número total de colaboradores.
 - Se suman los valores de las variables calculadas anteriormente, en el caso del puesto de call center del Banco Diners Club el costo total de rotación por pérdida de un colaborador es de 1.530,93\$
 - Calcular cuales son los costos relacionados con el desempeño de los colaboradores del área de call center.
 - Ingresar a la base de datos de los costos de los colaboradores del área de call center y filtrar por calificación

para obtener el total personas de cada calificación (A, B+, B).

- Ir a la columna de los salarios para sacar un promedio de lo que perciben los colaboradores por cada calificación.
- Calcular el costo de pérdida de desempeño por persona, multiplicando el salario promedio por el porcentaje al que equivale cada calificación de la evaluación por desempeño y el valor que salió se resta del total del salario.
- Calcular el costo anual que se pierde por desempeño, multiplicando el costo por persona por el número total de colaboradores de cada calificación y esto multiplicando por los 12 meses.

7.7.3 Protocolo metodológico para el objetivo específico 3

- Determinar si existe relación entre la selección de personal por competencias y los niveles de rotación en el área de call center del Banco Diners Club Ecuador.
 - Analizar la base de datos.
 - Preparar el archivo Excel.
 - Cargar el archivo en Power BI y limpiar los datos, eliminando datos vacíos o repetidos.
 - Cargar las columnas necesarias para realizar la comparación de competencias y niveles de rotación.
 - Identificar el personal que ha sido contratado por competencias.
 - Realizar un filtro de las personas que ha sido contratadas por competencias y fijarlo en toda la hoja de datos de Power BI.
 - Realizar un filtro por año de observación para determinar las diferencias entre el 2019 y 2020.
 - Identificar el personal que ha sido contratado de forma tradicional.

- Realizar un filtro de las personas que ha sido contratadas de forma tradicional y fijarlo en toda la hoja de datos de Power BI.
 - Realizar un filtro por año de observación para determinar las diferencias entre el 2019 y 2020.
- Identificar cuáles y cuantos de ellos han salido de la empresa.
 - Realizar un gráfico de barras que recuenta el número de colaboradores con el estado activo y de igual forma con el estado inactivo por cada forma de selección tanto tradicional como por competencias.
- Calcular el porcentaje de rotación por cada año.
 - En el 2019 se divide el recuento de colaboradores inactivos en el año para el total de colaboradores seleccionados por competencias y de igual forma para los seleccionados de forma tradicional.
 - En el 2020 se divide el recuento de colaboradores inactivos en el año para el total de colaboradores y de igual forma para los seleccionados de forma tradicional.

7.7.4 Protocolo metodológico para el objetivo específico 4

- Determinar si existe relación entre la selección de personal por competencias y el desempeño en el área de call center del Banco Diners Club Ecuador.
 - Analizar la base de datos.
 - Preparar el archivo Excel.
 - Cargar el archivo en Power BI y limpiar los datos, eliminando datos vacíos o repetidos.
 - Cargar las columnas necesarias para realizar la comparación de competencias y niveles de desempeño.
 - Identificar el personal que ha sido contratado por competencias.

- Realizar un filtro de las personas que ha sido contratado por competencias y fijarlo en toda la hoja de datos de Power BI.
- Identificar el personal que ha sido contratado de forma tradicional.
 - Realizar un filtro de las personas que ha sido contratado por selección tradicional y fijarlo en toda la hoja de datos de Power BI.
- Identificar los niveles de desempeño de los candidatos seleccionados por competencias.
 - Realizar un gráfico en el que se compare el recuento de colaboradores seleccionados por competencias versus cada uno de los niveles de desempeño.
- Identificar los niveles de desempeño de los candidatos seleccionados por modelo tradicional.
 - Realizar un gráfico en el que se compare el recuento de colaboradores seleccionados de forma tradicional versus cada uno de los niveles de desempeño.
- Calcular el porcentaje de colaboradores que se encuentran en cada uno de los niveles de desempeño
 - Se divide para cada año, el recuento de colaboradores para cada nivel de desempeño versus el total de colaboradores seleccionados de forma tradicional.
 - Se divide para cada año, el recuento de colaboradores para cada nivel de desempeño versus el total de colaboradores seleccionados por competencias.

8. Resultados

8.1 Resultados relacionados al protocolo metodológico 1

8.1.1 Nivel de rotación

- Hubo una rotación del 25,34% en el año 2018.

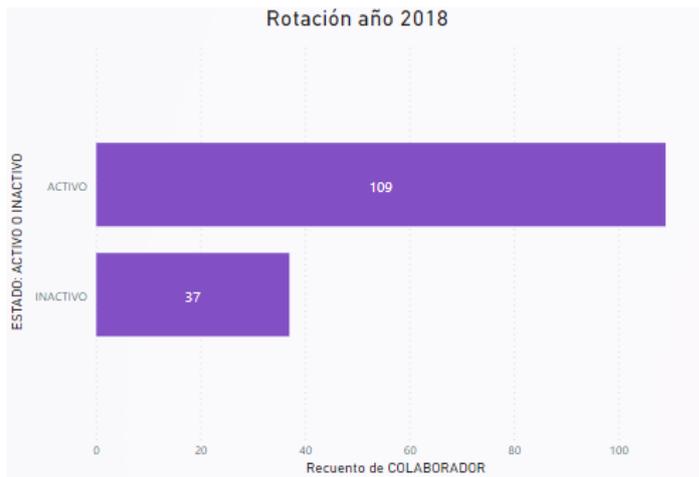


Figura 3. Rotación en el año 2018.

Fuente: Autor.

- Hubo una rotación del 25% en el año 2019.

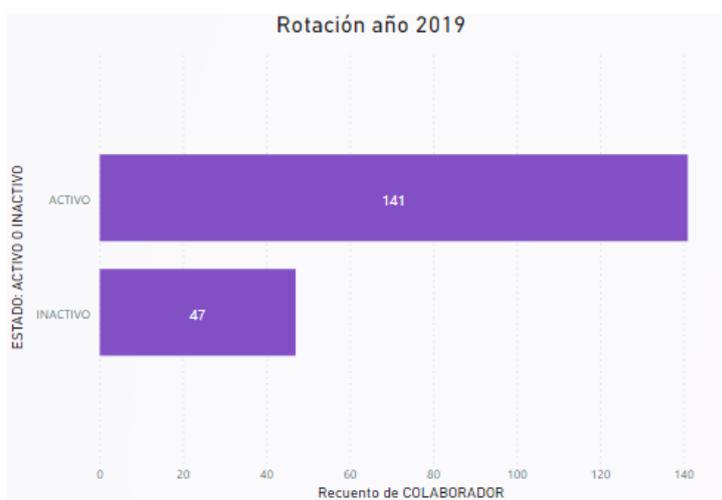


Figura 4. Rotación año 2019.

Fuente: Autor

- Hubo una rotación del 6.6 % en el año 2020.



Figura 5. Rotación año 2020.

Fuente: Autor.

8.1.2 Desempeño

- 20,61% del personal evaluado en el 2018 tenía calificación A en su desempeño.
- 75,25% del personal evaluado en el 2018 tenía calificación B+ en su desempeño.
- 4,12% del personal evaluado en el 2018 tenía calificación B en su desempeño.

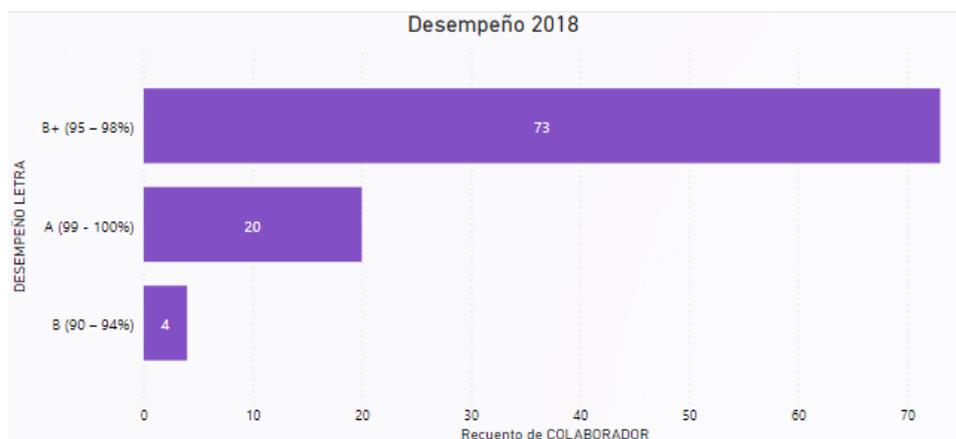


Figura 6. Desempeño en el año 2018.

Fuente: Autor.

- 17,69% del personal evaluado en el 2019 tenía calificación A en su desempeño.
- 79,23% del personal evaluado en el 2019 tenía calificación B+ en su desempeño.
- 3,07% del personal evaluado en el 2019 tenía calificación B en su desempeño.

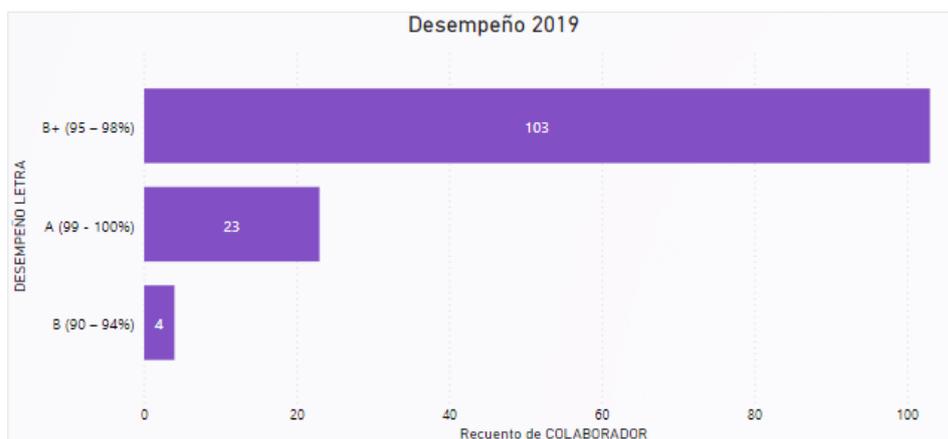


Figura 7. Desempeño en el año 2019.

Fuente: Autor.

- 18,54% del personal evaluado en el 2020 tenía calificación A en su desempeño.
- 78,22% del personal evaluado en el 2020 tenía calificación B+ en su desempeño.
- 3,22% del personal evaluado en el 2020 tenía calificación B en su desempeño.

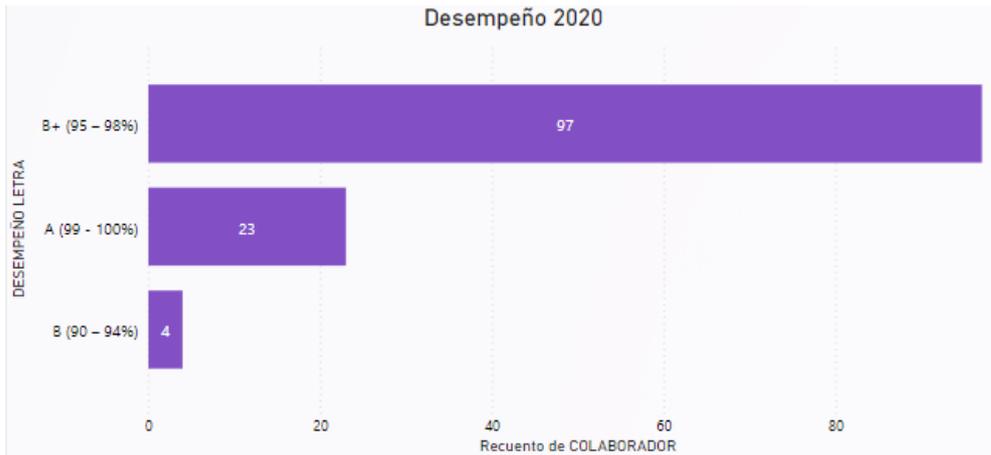


Figura 8. Desempeño en el año 2020.

Fuente: Autor.

8.2 Resultados relacionados al protocolo metodológico 2

8.2.1 Costo por rotación

A continuación, se aplicará el método de costeo basado en actividades para analizar el costo que tiene la rotación de los colaboradores del área de call center de Diners Club.

Tabla 2.

Costo total de rotación por colaborador

Costo total de rotación de un colaborador

Costo total del proceso de reclutamiento y selección	\$1.481,37
Costo de incorporación	\$49,56
Costo total	\$1.530,93

Elaborado por: Autor

Al final de la realización de todos los cálculos, el costo que genera perder un colaborador del área de call center del Banco Diners Club es de 1.530,93\$ por cada uno, es decir, esto se debe multiplicar para el número de colaboradores que salen de la empresa.

8.2.2 Costo por desempeño

Se analizaron los costos anuales que tiene la empresa Dines Club por el desempeño de los colaboradores del área de call center, en este caso las calificaciones están entre B y A, pero se de igual forma se genera pérdida para la empresa.

Tabla 3.

Cálculo de costo por desempeño

# personas	Calificación	Promedio de sueldo (mensual)	Pérdida por desempeño / persona	Pérdida anual total
23	A (99% - 100%)	773.83\$	7.74\$	2.136,24\$
97	B+ (95% - 98%)	709.56\$	35.48\$	41.298,72\$
4	B (90% - 94%)	721.50\$	72.15\$	3.463,20\$

Elaborado por: Autor

Nota. Perdida por desempeño por persona: es el costo que se genera cuando el colaborador tiene un desempeño menor al 100%, el cuál aumentará a medida que obtenga un menor desempeño.

El desempeño de los colaboradores que se encuentran en una calificación B es del 90% al 94%, en estos casos tomamos el menor porcentaje para el cálculo, tomando en cuenta un promedio de salario de 721,50\$, la pérdida por persona es de 72,15\$ por lo que, en este caso, anualmente la empresa está perdiendo 3.463,20\$ anualmente.

Por otro lado, las personas con calificación B+, lo que quiere decir un desempeño entre 95% y 98%, representan la mayor cantidad de colaboradores de call center y la perdida por cada uno de estos colaboradores es de 35,48\$, lo que suma un total de 41.298,72\$, siendo este un valor anual significativo.

En cuanto a los colaboradores de call center con una calificación A, 99% - 100%, no representan un gasto tan alto como los anteriores al ser este de 7,74\$, pero de igual forma al año se está perdiendo 2.136,24\$.

8.3 Resultados relacionados al protocolo metodológico 3

- En el año 2019 existen 144 colaboradores seleccionados de manera tradicional y 44 seleccionados por competencias.

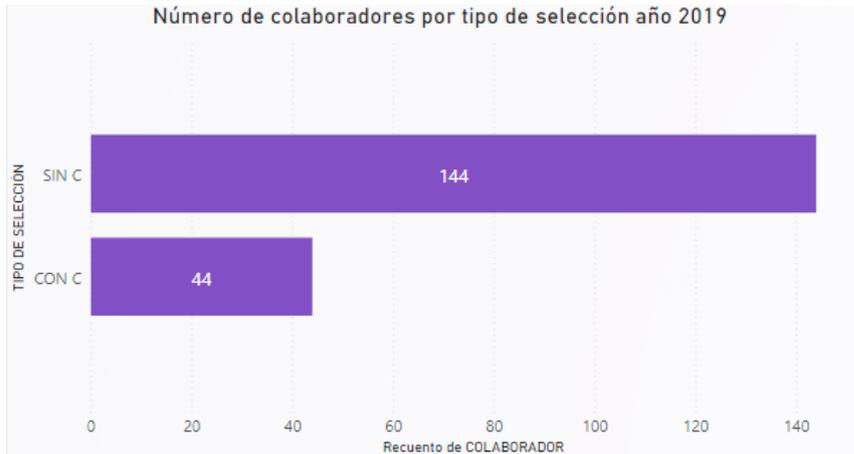


Figura 9. Número de colaboradores por tipo de selección en el año 2019.

Fuente: Autor.

- En el año 2020 existen 113 colaboradores seleccionados de manera tradicional y 52 seleccionados por competencias.

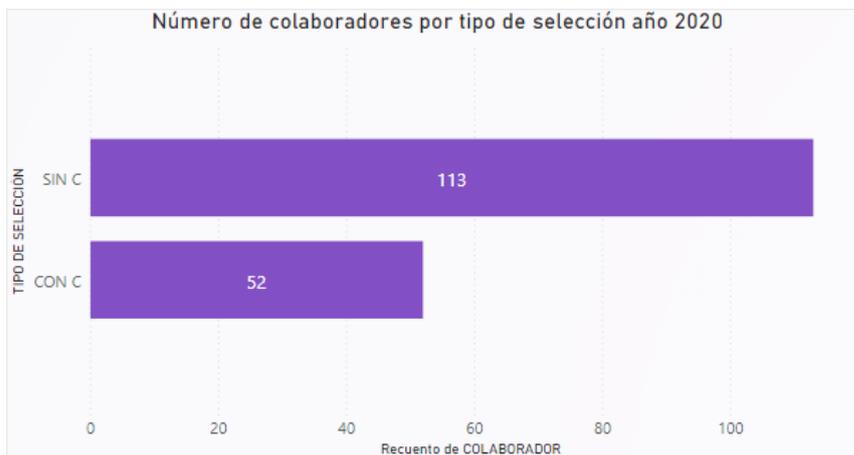


Figura 10. Número de colaboradores por tipo de selección año 2020.

Fuente: Autor.

- En los trabajadores seleccionados de manera tradicional en el 2018 hubo una rotación del 25,3%.

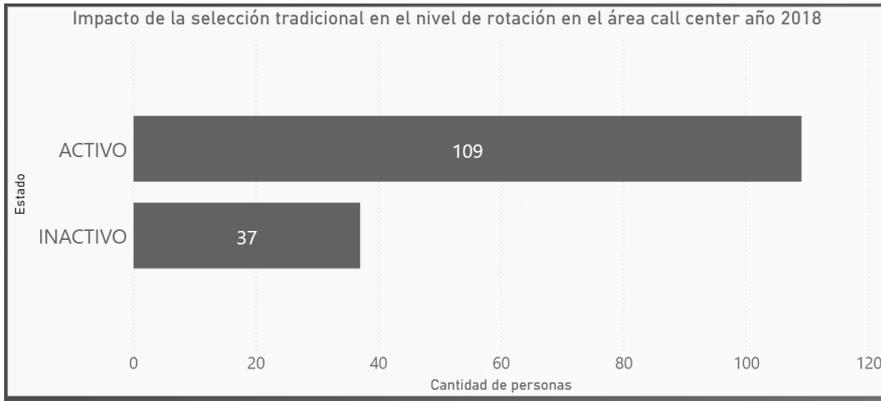


Figura 11. Impacto de la selección tradicional en el nivel de rotación en el área de call center en el año 2018.

Fuente: Autor.

- En los trabajadores seleccionados de manera tradicional en el 2019 hubo una rotación del 24,3%.

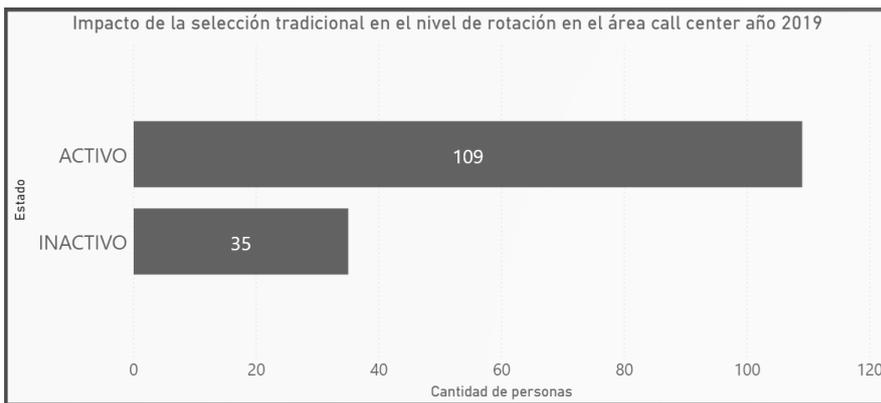


Figura 12. Impacto de la selección tradicional en el nivel de rotación en el área de call center año 2019.

Fuente: Autor.

- En los trabajadores seleccionados de manera tradicional en el 2020 hubo una rotación del 3.5%.

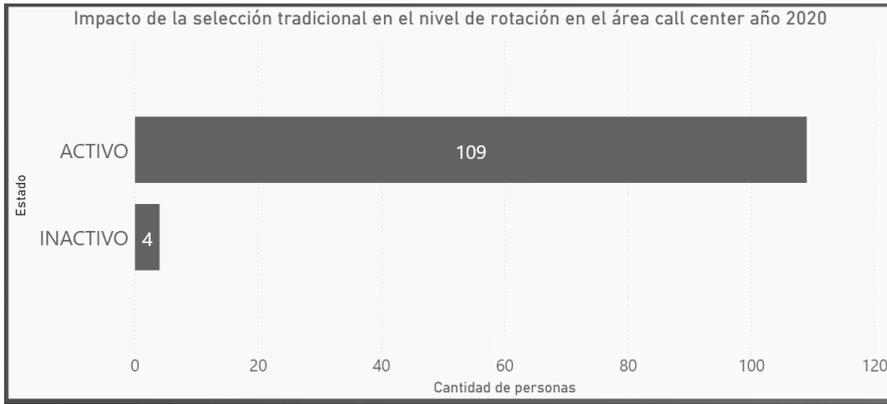


Figura 13. Impacto de la selección tradicional en el nivel de rotación en el área de call center año 2020.

Fuente: Autor.

- En los trabajadores seleccionados por competencias en el 2019 hubo una rotación del 27%.

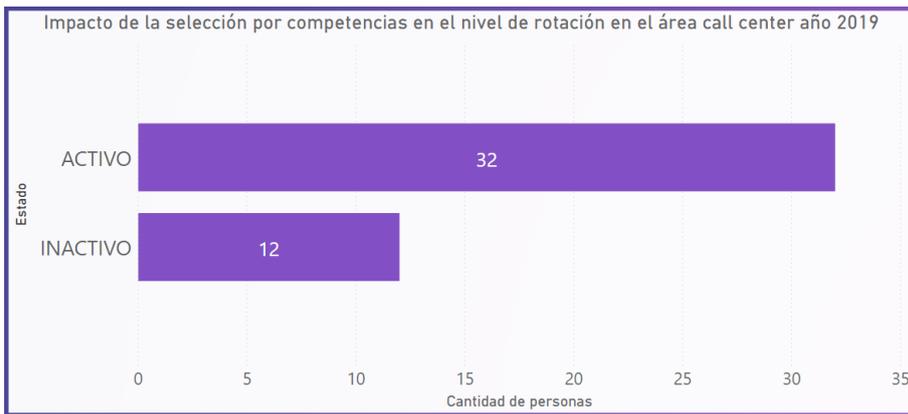


Figura 14. Impacto de la selección por competencias en el nivel de rotación en el área de call center año 2019.

Fuente: Autor.

- En los trabajadores seleccionados por competencias en el 2020 hubo una rotación del 13,4%.

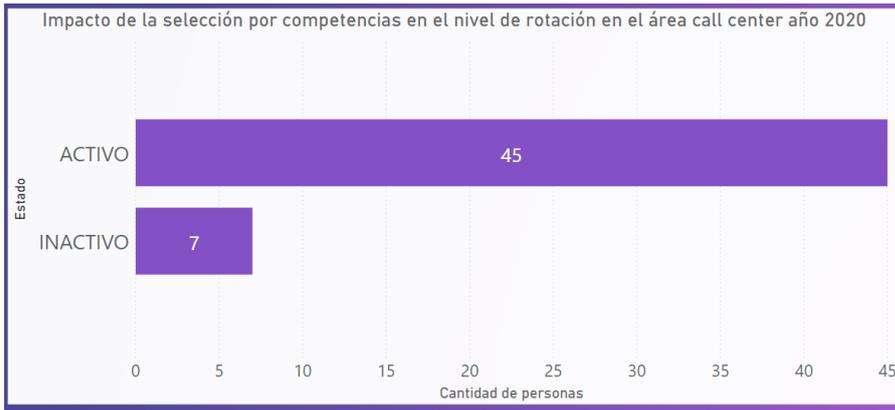


Figura 15. Impacto de la selección por competencias en el nivel de rotación en el área de call center año 2020.

Fuente:

Autor.

8.4 Resultados relacionados el protocolo metodológico 4

- 20.6% del personal evaluado en el 2018 tenía calificación A en su desempeño.
- 75.2% del personal evaluado en el 2018 tenía calificación B+ en su desempeño.
- 4.1% del personal evaluado en el 2018 tenía calificación B en su desempeño.

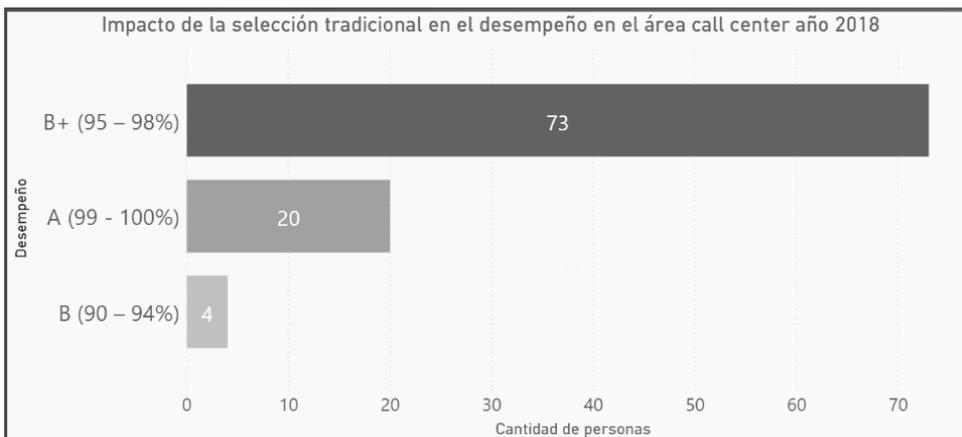


Figura 16. Impacto de la selección tradicional en el desempeño en el área de call center año 2018.

Fuente: Autor.

- 19.26% del personal evaluado en el 2019 tenía calificación A en su desempeño.
- 77.06% del personal evaluado en el 2019 tenía calificación B+ en su desempeño.
- 3.6% del personal evaluado en el 2019 tenía calificación B en su desempeño.

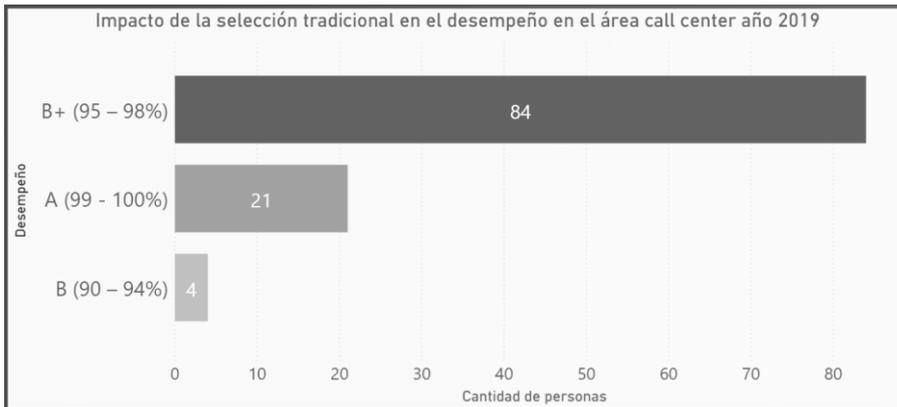


Figura 17. Impacto de la selección tradicional en el desempeño en el área de call center año 2019.

Fuente: Autor.

- 20.38% del personal evaluado en el 2020 tenía calificación A en su desempeño.
- 75,7% del personal evaluado en el 2020 tenía calificación B+ en su desempeño.
- 3.8% del personal evaluado en el 2020 tenía calificación B en su desempeño.

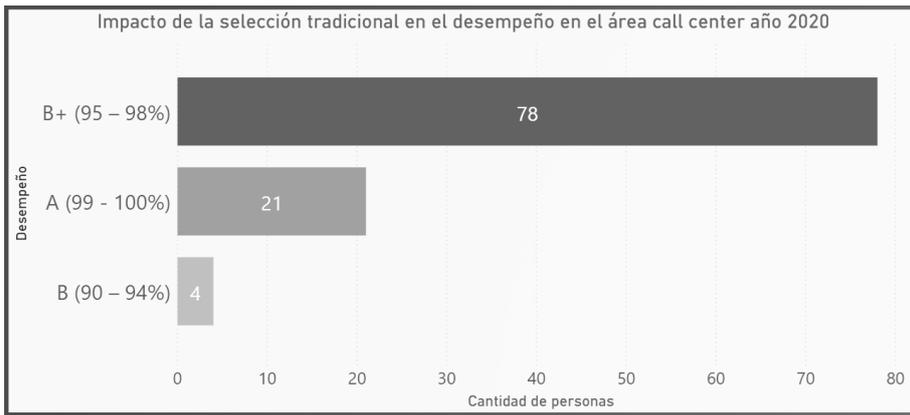


Figura 18. Impacto de la selección tradicional en el desempeño en el área de call center año 2020.

Fuente: Autor.

- 9.5% del personal evaluado en el 2019 tenía calificación A en su desempeño.
- 90.4% del personal evaluado en el 2019 tenía calificación B+ en su desempeño.

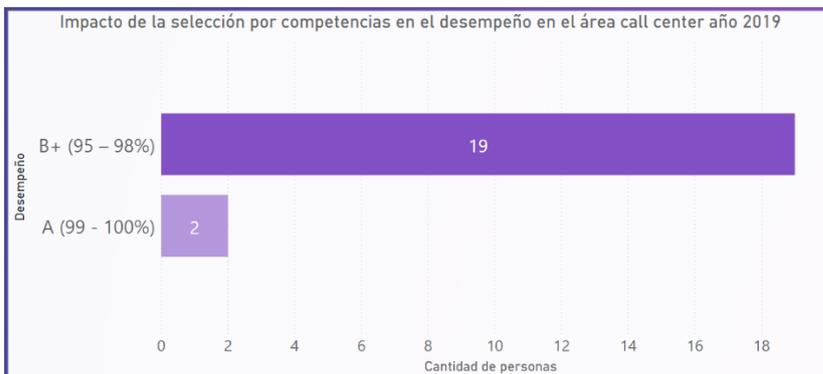


Figura 19. Impacto de la selección por competencias en el desempeño en el área call center año 2019.

Fuente: Autor.

- 9.5% del personal evaluado en el 2020 tenía calificación A en su desempeño.
- 90.4% del personal evaluado en el 2020 tenía calificación B+ en su desempeño.



Figura 20. Impacto de la selección por competencias en el desempeño en el área call center año 2020.

Fuente: Autor.

9. Discusión de los resultados y propuesta de solución

El análisis de los datos de los colaboradores de call center del Banco Diners Club que fueron seleccionados por competencias y de manera tradicional para comprobar la relación de la manera de seleccionar con las variables de desempeño, rotación y a su vez costos relacionados beneficia a la empresa ya que en caso de comprobar esta relación se pueden reducir los costos.

Si la empresa llega a tomar en cuenta los resultados de este estudio se pueden tomar acciones de mejora, permitiendo reducir costos relacionados a las variables estudiadas, por el contrario, si no se toma en cuenta estos resultados la empresa continuará generando costos elevados.

Hoy en día, el Banco Diners Club ya tiene implementado un modelo de selección por competencias, pero no todos los colaboradores del área de call center han sido seleccionados de esa manera, sería óptimo que se utilizara el modelo de selección por competencias para la contratación de todos los colaboradores porque así su grado de adecuación al cargo sería mayor y su desempeño subiría lo que significaría una reducción en los costos que se relacionan a esta variable.

10. Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 1

Según el análisis de los datos el nivel de rotación desde el año 2018 hasta el 2020 bajó un 18,74%, se entiende que hubo un factor que influyó positivamente a la baja en la rotación, posteriormente se analizará cuál se considera que es.

Para el año 2020 existe un aumento de personas con calificación A y se redujo el porcentaje de personas con calificación B comparado con el año 2018, lo que representa una mejora en el desempeño del área de call center en general.

Desde el año 2019 se implementó el modelo de selección por competencias y justamente desde ahí se comenzó a subir el desempeño lo que indica que el seleccionar por competencias ha sido positivo para la organización. Por lo que se recomienda que se implemente este método de ahora en adelante, así seguramente seguiría mejorando el desempeño.

10.2 Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 2

El costo por rotación de un colaborador del área de call center de esta empresa es de 1.530,93\$, que incluye el costo total de reclutamiento, selección e incorporación de los colaboradores del área mencionada, si esto se multiplica por cada una de las personas que rote se va a tener una cifra significativa.

Como se pudo ver las calificaciones de la evaluación por desempeño de los colaboradores del área están entre A, B+ y B, donde solamente la primera significa que se obtuvo el 100% de productividad, después de los cálculos se comprobó que desde que la persona tiene un desempeño menor al 100% ya se comienza a tener una pérdida monetaria. En caso de que la persona con calificación A tenga 99% se pierde un valor de 7.74\$ por persona, al tener calificación B+ se pierde 35.48\$ por persona y si por los que tienen calificación

B se pierde 72.15\$, si esto se multiplica por cada colaborador representa una cantidad significativa.

En base a los datos expuestos con anterioridad el tener alta rotación y un desempeño menor al 100% genera gastos extras para la empresa, por lo que se deben tomar acciones para reducir esto, lo que se propone es que se aplique la selección por competencias en su totalidad para que haya mayor grado de adecuación al cargo y así suba el desempeño y por consiguiente se reduzcan costos relacionados al bajo desempeño.

10.3 Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 3

Desde el año 2019 hasta el 2020 hubo una reducción considerable en la rotación del personal de call center en general, en este caso se puede ver que ha bajado más en las personas seleccionadas de manera tradicional ya que pasaron de 24.3% a 3.5% y de los seleccionados por competencias pasaron de 27% a 13.4%.

Tomando en cuenta que en este estudio no se comprobó la relación entre la rotación del personal y el modelo de selección por competencias es recomendable realizar un estudio de correlaciones en base a otra variable, para identificar si existe una relación con la rotación de personal.

En base a los datos se pudo realizar una descripción que muestra que la mayoría de las personas que han rotado en el área de call center son millennials, en el año 2018 de 146 personas 37 salieron siendo el 78.37% millennials, en el 2019 de 187 personas salieron 46 siendo el 76.08% millennials y para el año 2020 de 165 personas salieron 11 y 54.5% fueron millennials.

Como conclusión de este análisis se puede inferir que la generación es una variable que debe ser tomada en cuenta al momento de realizar el estudio sugerido. En caso de comprobarse su relación es importante realizar una estrategia empresarial que permita retener y prolongar el tiempo de trabajo de la generación que más rota.

10.4 Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 4

El nivel de desempeño en las personas que fueron seleccionadas en base al modelo por competencias está comprendido entre A y B+, es decir los niveles más altos, en comparación con la selección tradicional que se ve distribuida en los niveles A, B+ y B, al tener niveles de desempeño más altos representa un beneficio para la empresa en términos de eficiencia.

De las personas seleccionadas de manera tradicional para el año 2020 4 personas estaban en B, 78 en B+ y 21 personas en A, por otro lado, de los colaboradores seleccionados por competencias, para el año 2020 19 personas estaban en B+ y 2 en calificación A.

Con esta información se puede concluir que las personas seleccionadas por competencias tienen un mejor desempeño, esto por su grado de adecuación al cargo. Se recomienda que todos los trabajadores sean seleccionados por este método para así mejorar el desempeño general del área y de la empresa, lo cual significaría menos pérdida monetaria para el Banco Diners Club.

Referencias

- Asti, A. (2015). Metodología de la investigación. Athenaica Ediciones Universitarias.
- Ananda, A., y Soundara, L. (2015). Competency Mapping Analysis, (7), 147 – 157.
- Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. Invenio, 7(13), 139-150.
- Cejas, M., Vásquez, G., Chirinos, N., Hernández, G. y Sandoval, L. (s.f.). Administración de Recursos Humanos: La arquitectura estratégica de las organizaciones. Ecuador: ESPE.
- Carrión Nin, J. (2005). Pautas básicas para una implantación exitosa del costeo basado en actividades (ABC), (8) 1, 47-52.
- Deloitte. (2021) ¿Qué es Power BI? Recuperado el 20 de enero del 2021 <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/que-es-power-bi.html>
- Diners Club International. (2020). Diners Club International. Recuperado el 20 de julio del 2020 de <https://www.dinersclub.com.ec/portal/institucional/acerca-de-diners-club#nuestra-mision-y-vision>.
- Diners Club. (2018). "El origen de la sustentabilidad". Recuperado el 22 de marzo de 2020 de <https://diners-ecuador.s3.amazonaws.com/documents/reporte-de-sustentabilidad-2018.pdf?pdf=reporte-de-sustentabilidad-2018&pdf=reporte-de-sustentabilidad-2018>
- Estrada, R. (2017). Costo de rotación del personal. 3 - 6.
- Galpin, T. J. (2013). Medir el desempeño. Ediciones Díaz de Santos.
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). Selección de personal. Ediciones Díaz de Santos.
- Hay Group. (2008). Gestión Integral de Recursos Humanos. Modelo de Gestión por Competencias.

- Jimenez, A. (2013). Competencias. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Larra, M. J. D. (2019). Artículos: Selección. Editorial Linkgua USA.
- Martinez, E., Martinez, F. (2009). Capacitación por Competencias: Principios y Métodos. Santiago de Chile.
- McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist.* 1-14.
- McClelland, D. (1998). *Identifying competencies with behavioral-event interviews, 9,* 331 – 339.
- Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? (48), 104 – 109.
- Microsoft. (2021). Recuperado el 20 de enero del 2021 de <https://powerbi.microsoft.com/en-us/blog/microsoft-named-a-leader-in-2021-gartner-magic-quadrant-for-analytics-and-bi-platforms/>
- Monroy, S. (2008). Estadística descriptiva. Mexico: Instituto Politécnico Nacional.
- Newman, G. D. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus* (12), 180-205.
- Nieves, I. (2013). Desarrollo profesional y puesto de trabajo, 6 (11), 111 – 137.
- Osorio, J. y Cuervo, J. (2013). Costeo basado en actividades ABC: gestión basada en actividades ABM (2a.ed.). Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/lc/udla/titulos/114321>
- Robbins, S. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson Education.
- Spencer M. (1993). Competence at work. Models for superior performance. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Tafur, J. C., & Osorio, J. A. (2013). Costeo basado en actividades ABC: gestión basada en actividades ABM. Ecoe ediciones.
- Ulrich D., y Smallwood N. (2004) Capitalizing on Capabilities. Harvard Business Review.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.

Wayne, M. (2019). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

