

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración y Economía

**Proceso de Selección por Competencias para el Banco Interamericano de
Desarrollo: Posiciones de Recepcionista y Asistente de Viajes y Eventos**

Fanny Penélope Pérez Enríquez

Laura Elena Calvache, MRH., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de
Licenciada en Administración de Empresas

Quito, octubre 2014

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración y Economía
HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Proceso de Selección por Competencias para el Banco Interamericano de
Desarrollo: Posiciones de Recepcionista y Asistente de Viajes y Eventos**

Fanny Penélope Pérez Enríquez

Laura Elena Calvache, MRH.

Director de Tesis

Thomas Gura, PhD.

Decano del Colegio de Administración

y Economía

Quito, octubre 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Fanny Penélope Pérez Enríquez

C. I.: 1001815693

Lugar: Quito

Fecha: octubre 2014

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mis queridos hijos Verito y Javi, quienes son la luz de mi vida, el motor que me impulsa a plantearme nuevas metas y luchar por alcanzarlas, y un ejemplo de amor puro e incondicional que me brindan cada día.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco especialmente a mi familia: mi esposo Ramiro, y mis hijos Verito y Javi que me apoyaron siempre y estuvieron junto a mí durante estos años, impulsándome a seguir adelante y sobretodo comprendiendo aquellos momentos en que no podía compartir con ellos.

RESUMEN

Este estudio ha permitido redefinir el proceso de selección de las posiciones de Recepcionista y Asistente de Viajes y Eventos, del BID, Representación en Ecuador, buscando que responda a las verdaderas necesidades de la institución. Para lograrlo, se ha pedido las recomendaciones y sugerencias de los diferentes ejecutivos que son clientes internos de estas posiciones. Por otra parte, paralelamente se investigaron las tendencias y mejores prácticas en procesos de selección por competencias buscando la optimización en la atracción de talentos que sean afines a los objetivos institucionales.

De esta manera, se ha realizado un rediseño del proceso de selección, en el que se incluyen: perfiles de competencias centrales, difusión de vacantes, conformación de un panel, creación de base de datos de candidatos calificados y comunicación a los no seleccionados. Adicionalmente, se ha elaborado un set de preguntas relacionadas con las competencias que ayudarán a identificar mediante comportamientos conductuales el nivel de competencia que poseen y un cuadro de valoración final para la selección del candidato. Estas acciones en su conjunto buscan identificar a los mejores candidatos, que se adapten a la cultura organizacional del BID, y constituyan un aporte al desarrollo y crecimiento de la institución.

ABSTRACT

This study has redefined the process of selection for the positions of Receptionist and Travel & Events Assistant for the Inter-American Development Bank (IADB), Country Office Ecuador, seeking to respond to the real needs of the institution. To achieve this, it has been asked through a survey for recommendations and suggestions from the various executives who are internal customers of these positions. Moreover, parallel trends and best practices in selection processes were investigated by seeking to optimize skills in attracting talents that are related to institutional objectives.

Thus, there has been a redesign of the selection process, which include core competencies profiles, vacancy diffusion, formation of a panel, creating database of qualified candidates and communication to unselected participants. Additionally, we have developed a set of questions related to the skills that will help identify behaviors through behavioral level competition and have a matrix document for candidate selection. These activities together, seek to identify the best candidates that fit the organizational culture of the IADB, and constitute a contribution to the development and growth of the institution.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| Resumen | 7 |
| Abstract | 8 |
| INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA (Nivel 1) (Capítulo 1 de la tesis) | 11 |
| Antecedentes | 11 |
| El problema | 14 |
| Hipótesis | 16 |
| Preguntas de investigación | 18 |
| Contexto y marco teórico | 19 |
| Definición de términos | 25 |
| Presunciones del autor del estudio | 29 |
| Supuestos del estudio | 30 |
| REVISIÓN DE LA LITERATURA | 31 |
| Géneros de literatura incluidos en la revisión | 32 |
| Pasos en el proceso de revisión de la literatura | 32 |
| Formato de la revisión de la literatura | 33 |
| METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 39 |
| Justificación de la metodología seleccionada | 39 |
| Herramienta de investigación utilizada | 40 |
| Descripción de participantes | 42 |
| Fuentes y recolección de datos | 43 |
| ANÁLISIS DE DATOS | 46 |
| Detalles del análisis | 46 |
| Importancia del estudio | 52 |
| Resumen de sesgos del autor | 53 |
| CONCLUSIONES | 54 |
| Respuestas a las preguntas de investigación | 54 |
| Limitaciones del estudio | 63 |
| Recomendaciones para futuros estudios | 64 |
| Resumen general | 65 |
| REFERENCIAS | 66 |
| ANEXO A: Formato Encuesta | 1 |
| ANEXO B: Tabulación Encuesta | 1 |

TABLA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Gráfico No. 1: Organigrama BID | 12 |
| Gráfico No. 2. Relación entre conocimientos y competencias..... | 21 |
| Gráfico No. 3. Competencias Técnicas de conocimiento y competencias de gestión..... | 22 |
| Gráfico No. 4. Pasos Necesarios para la implantación de un Sistema de Selección por Competencias..... | 23 |
| Gráfico No. 5. Pregunta 1. Fuente: Encuesta | 47 |
| Gráfico No. 6. Pregunta 2. Fuente: Encuesta | 48 |
| Gráfico No. 7. Pregunta 4..... | 49 |

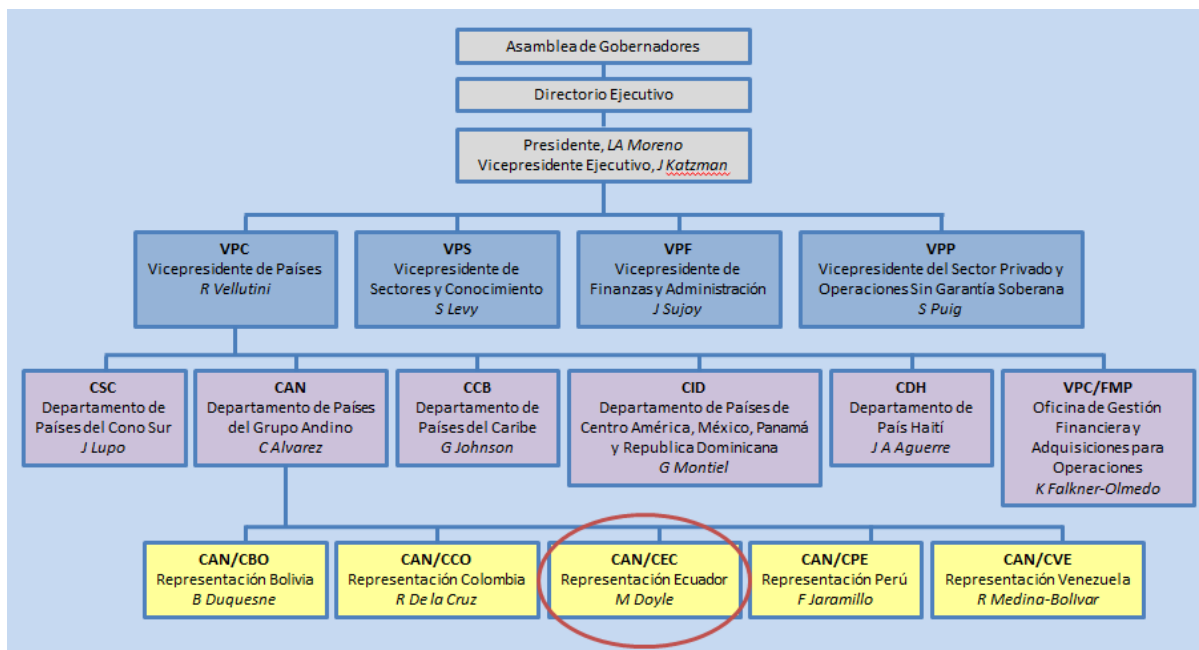
I. INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

i. Antecedentes

El BID es una organización financiera internacional, cuya sede principal se encuentra en Washington D.C., Estados Unidos, fundado en 1959 con el fin de apoyar los esfuerzos de América Latina y el Caribe para reducir la pobreza y la desigualdad. Es la mayor fuente de financiamiento para el desarrollo de América Latina y el Caribe y ofrece varios productos financieros como préstamos, donaciones, asistencia técnica e investigaciones. Está conformado por 48 países miembros, de los cuales 26 son países también prestatarios (BID, 2014).

Dentro de estos 26 países prestatarios se encuentra Ecuador, cuya Representación fue fundada en 1955, fecha desde la cual ha venido brindando un permanente apoyo al desarrollo del país, mediante el otorgamiento de préstamos a gobiernos nacionales, provinciales y municipales, lo cual se ha reflejado en obras de infraestructura vial, saneamiento ambiental, agua potable, entre otros. (BID, 2011).

A continuación se puede apreciar el organigrama del BID, y la ubicación de la Representación de Ecuador dentro de este.



(BID, 2014)

Gráfico No. 1: Organigrama BID

Dentro de la gestión del BID, el activo más valorado es su capital humano, por lo que se cuida que el personal que forme parte del equipo, sea altamente calificado tanto a nivel técnico, como a nivel de competencias centrales, buscando que pueda desempeñarse de acuerdo con los estándares institucionales y enfocándose en las prioridades y área de acción del BID. Alineado a lo anterior, se puede observar una destacada gestión del talento humano que es considerada una actividad fundamental de los diferentes departamentos de recursos humanos. Se considera a los colaboradores como el principal recurso para la existencia y excelencia de la empresa, buscando propiciar y desarrollar su potencial intelectual, contribuir a su crecimiento personal y profesional, empoderamiento y mayor sentido de pertenencia hacia la empresa, lo cual finalmente redundará en beneficios de la misma.

Para efectos de este proyecto, se ha decidido focalizar el análisis en algunas posiciones que son de significativo impacto para la gestión del Banco y que en el momento

actual están sufriendo elevada rotación, generando problemas en la gestión. Estas posiciones son: Consultor General en Proyectos, Consultora en Administración, Asistente de Viajes y Eventos, Recepcionista.

Al respecto, creemos que no solo es importante que los profesionales cumplan con los requerimientos técnicos, sino que además posean las competencias centrales necesarias, que les permitan ser sólidos colaboradores, que puedan adaptarse a la cultura organizacional del BID, contribuir a su gestión, y tener un tiempo de permanencia y continuidad razonable en sus funciones.

Por lo tanto, para lograr este objetivo de atraer y contratar los mejores profesionales, es necesario contar con un proceso profesional de selección de personal basado en competencias centrales para la Representación del BID en Ecuador. En consecuencia el objetivo de esta investigación es desarrollar un proceso de “Selección por Competencias” que contribuya a identificar personal calificado, para poder interactuar y adaptarse en un ambiente que acoge a diversas nacionalidades, estilos de trabajo y niveles matriciales. Adicionalmente, se buscan personas que puedan interactuar en diversos equipos de trabajo de manera proactiva, con alta capacidad de respuesta, que puedan enfrentar problemas imprevistos de manera innovadora, que tengan un desempeño óptimo en las labores que se les asignen, y que cumplan con estándares de calidad y tiempos de respuesta establecidos en los acuerdos de niveles de servicio.

Las exigencias del BID, hacen que sea necesario contar con colaboradores que tengan alta capacidad de aprendizaje, sean investigadores y que tengan conocimientos

suficientes que les permitan hacer aportes valiosos a la gestión de la organización, y que finalmente puedan permanecer un tiempo razonable dentro de la misma.

ii. El problema

El BID en Ecuador está conformado por dos tipos de personal, uno que es el que es contratado directamente por el BID (staff) y otro con modalidad de consultor y de servicios complementarios (no staff).

Las posiciones de staff son muy pocas y máximo se presentan vacantes una vez cada tres años aproximadamente, por lo que para llenar estas posiciones, se contrata empresas locales especializadas en procesos de reclutamiento y selección, quienes se encargan de: levantar los perfiles, hacer filtro de los candidatos, aplicar una serie de pruebas psicotécnicas, realizar entrevistas, con el propósito de enviarnos una terna final de mejores candidatos.

Para las posiciones que *no son de staff*, las cuales tienen una alta rotación durante el año, no se dispone de un proceso formal y sistematizado de reclutamiento y selección; por lo tanto, lo que se realiza es un proceso informal que incluye la recopilación verbal de los requerimientos de perfil para la posición, reclutamiento de candidatos mediante recomendaciones internas o referencias de trabajos anteriores, un proceso de entrevistas no estructuradas, que se desarrollan sin seguir un set de preguntas establecidas para todos los candidatos, y cuyo proceso no cuenta con una definición previa de factores a calificar, ni pesos relativos de cada uno. Al realizar el proceso de esta manera no se cuenta con un

conocimiento de las competencias del candidato, tampoco se genera un resumen o reporte que permita tener el record de los postulantes para identificar fácilmente sus fortalezas y debilidades iniciales, que le permitan más adelante al supervisor inmediato evaluar y hacer seguimiento del crecimiento profesional de su gente.

Como resumen y como elemento fundamental de esta investigación, es necesario señalar las posiciones *no staff*, con alto grado de rotación y que cumplen con labores fundamentales para las funciones de la organización. Estas son:

- a) Asistente de Viajes y Eventos
- b) Recepcionista

El proceso que se maneja actualmente, causa que muchas veces la selección no refleje si el candidato posee las competencias centrales que le permitan encajar con el entorno laboral y desempeñar de manera óptima sus funciones en el BID. Eso hace que se seleccione a candidatos que no cumplen el perfil requerido, se invierta tiempo y dinero en su capacitación sobre las políticas, procedimientos y sistemas específicos del BID, y finalmente no se obtenga de ellos el resultado esperado, por lo que empieza nuevamente el ciclo y se hace necesario realizar otro proceso de reclutamiento y selección. Esta situación ocasiona retrasos en la gestión interna y externa de atención a nuestros clientes, que son los ejecutores de los diferentes proyectos del BID, inversión de tiempo y dinero en procesos que podrían optimizarse.

iii. Hipótesis

No se cuenta con un proceso profesional de selección de personal por competencias para personal no staff, lo cual hace que no siempre se logre seleccionar a los candidatos más calificados y que éstos posean las competencias centrales necesarias que les permitan adaptarse al entorno laboral y cultura organizacional del BID. Si existiera un proceso sistematizado basado en el levantamiento de perfiles e identificación de competencias centrales para cada una de las posiciones antes citadas, nos permitiría realizar una selección enfocada en el perfil de características que se espera que el candidato tenga, a fin de que una vez que se encuentre en el desempeño de sus labores, pueda contribuir y hacer valiosos aportes al logro de los objetivos organizacionales.

Es importante señalar cuál es el concepto de competencia, que según definición de Spencer y Spencer (1993), es:

“una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio como efectivo y/o un desempeño en un trabajo o en una situación.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o standard.” (pág. 9)

Por otra parte, según encuestas realizadas por la Revista Técnica Competencias (Alles), se indica que las competencias inciden en la empleabilidad (posibilidad de obtener trabajo) de los profesionales, pues existen muchos casos en que pese a que los candidatos cumplen con el perfil técnico, no poseen el grado de desarrollo requerido en cuanto a competencias.

Por lo tanto, considero que para solventar esta situación, se debe contar con un proceso profesional de selección de personal que se base en la identificación de las competencias centrales del candidato, dado que no es suficiente el cumplimiento de las competencias técnicas para asegurar el logro de objetivos de la organización y el óptimo desempeño de sus miembros. Por otra parte, el tener un proceso de este tipo, contribuiría a la modernización de la administración general del talento humano de la Representación del BID en Ecuador y permitiría que el solicitante interno cuente con un perfil general de competencias y calificaciones de los candidatos de manera previa a la entrevista. También facilitaría hacer una valoración de los aplicantes, mediante puntajes y pesos predefinidos de los aspectos de más relevancia para cada cargo, los cuales se aplicarían de manera

estándar en cada proceso de selección. Estas valiosas herramientas nos permitirán tener tiempos de respuestas más rápidos y que el personal más calificado sea seleccionado.

Adicionalmente, este perfil de competencias levantado, servirá a futuro para que al candidato seleccionado se le pueda ofrecer un plan de desarrollo y fortalecimiento profesional, al igual que para evaluar su crecimiento dentro de la empresa, con lo cual finalmente se logrará optimizar el talento humano, la gestión interna y externa del BID.

iv. Preguntas de investigación

- ¿Cómo y hasta qué punto, un proceso de selección basado en competencias técnicas, puede influir en la selección de los candidatos para las posiciones de: Recepcionista y Asistente de Viajes y Eventos?
- ¿Cómo y hasta qué punto, un proceso de selección basado en competencias centrales, puede influir en la selección de los candidatos para las posiciones de: Recepcionista y Asistente de Viajes y Eventos?
- ¿Cómo y hasta qué punto, un proceso de selección por competencias, en el que se realice un levantamiento de perfil de competencias de acuerdo a cada cargo, puede influir en que el candidato seleccionado se adapte al entorno laboral y cultura organizacional del BID?

- ¿Cómo y hasta qué punto, el contar con un perfil general de competencias y calificaciones de los candidatos de manera previa a la entrevista, facilitaría el enfoque y la efectividad de la misma?
- ¿Cómo y hasta qué punto, el contar con un proceso de selección basado en competencias, que contenga un cuadro de valoración de diferentes elementos y pesos/puntajes predefinidos, puede facilitar la selección del finalista?

v. Contexto y marco teórico

En los años ochenta todavía la administración de recursos humanos estaba enfocada en temas totalmente operativos, tales como administración de contratos, nóminas, control de asistencia y seguridad social entre otros; posteriormente, esta gestión fue desarrollándose poco a poco asumiendo funciones de mayor contribución al colaborador, así como inducción, selección, capacitación y desarrollo, gestión del desempeño, clima laboral, entre otros. Todo este proceso sigue evolucionando y en los últimos tiempos surgen las “COMPETENCIAS” que vienen a constituir un núcleo aglutinador de ciertas características de los empleados, lo que permite manejar un lenguaje común en todos los subsistemas de recursos humanos. Adicionalmente, estas competencias se adaptan a los procesos productivos, gestionando de manera independiente las personas y los puestos.

En la actualidad, mediante la gestión por competencias lo que se busca es movilizar las competencias del individuo, hacia las actividades asignadas, a fin de permitir la consecución de los objetivos del negocio (Alles, Selección por competencias, 2011).

Considerando que La Gestión por Competencias, según (FERNANDEZ, 2005) es:

“... una herramienta fundamental para las organizaciones del mundo, por lo que debe ser conocida y manejada por los directivos y administradores de plataformas humanas de las organizaciones para el logro de excelencia y competitividad, esto permite generar programas de cambio y proyectos orientados a potenciar el capital humano”.

Para este estudio vamos a profundizar en la Gestión por Competencias dentro de la selección de personal, buscando identificar los perfiles requeridos para las diversas posiciones, los cuales deben estar en armonía con los objetivos organizacionales y promover el desarrollo del personal.

Al hablar de competencias podemos referirnos a competencias de conocimiento, conductuales o centrales, como las llamaremos en este caso. Las **competencias centrales** se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o situación laboral, y las que se busca que un candidato posea en mayor o menor grado para desempeñar una determinada función.

Como se indica en (Alles, Selección por competencias, 2011, pág. 60), según el concepto de Spencer y Spencer, las competencias son características fundamentales del hombre, que se manifiestan en formas de comportamiento que se vuelven generales en diferentes situaciones y son constantes por largos períodos de tiempo. Estas competencias

a su vez son un conjunto de atributos y conocimientos que pueden ser innatos o adquiridos, sin embargo, no se busca analizar todas las competencias de una persona, sino solamente identificar aquellas específicas, que se necesitan para que las personas sean eficaces dentro de la organización y puedan alinearse a los objetivos del negocio.

Cabe indicar que las competencias de conocimiento son más fáciles de detectar o evaluar y son el primer punto a considerar en un proceso de selección para poder continuar a la siguiente fase de evaluación. Como se puede apreciar en el siguiente gráfico de (Alles, 2011, pág. 60) los conocimientos constituyen la base del perfil de un candidato, y las competencias centrales son la parte medular del mismo.

Relación entre conocimientos y competencias

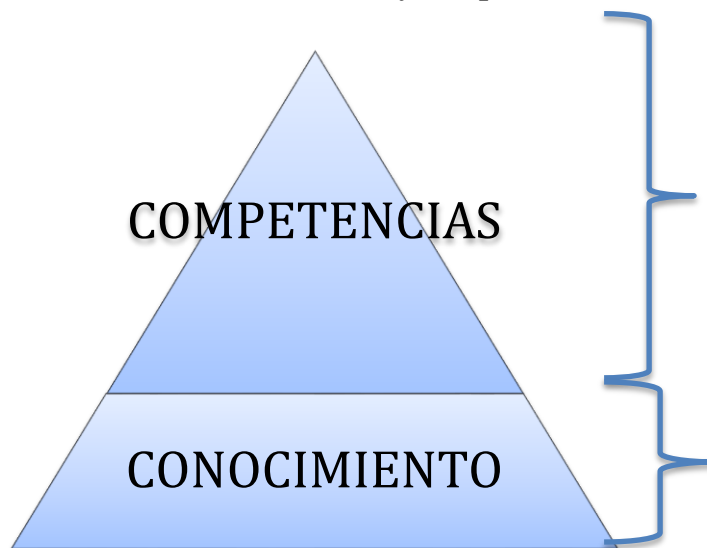


Gráfico No. 2. Relación entre conocimientos y competencias

Las competencias, como se indica en (Alles, 2002, pág. 59) son muy variadas y difieren según la actividad que se va a desempeñar, y los niveles o funciones de las

personas. Las organizaciones son quienes se encargarán de definir las competencias para cada cargo, y puede ser también que la misma competencia se requiera para diferentes cargos, pero con diferentes niveles de importancia.

De esta manera, lo que se busca es realizar un proceso de selección donde una vez que se haya identificado que los candidatos poseen los conocimientos, se continúe con la fase más importante y objeto de este estudio que es la evaluación de competencias, las cuales deberán estar alineadas con las funciones a realizar, misión y visión de la organización. Como se puede apreciar en el siguiente ejemplo, tomado de (Alles, Dirección Estratégica de recursos humanos. Gestión por Competencias el Diccionario, 2002), las competencias que se buscan podrían ser las siguientes:

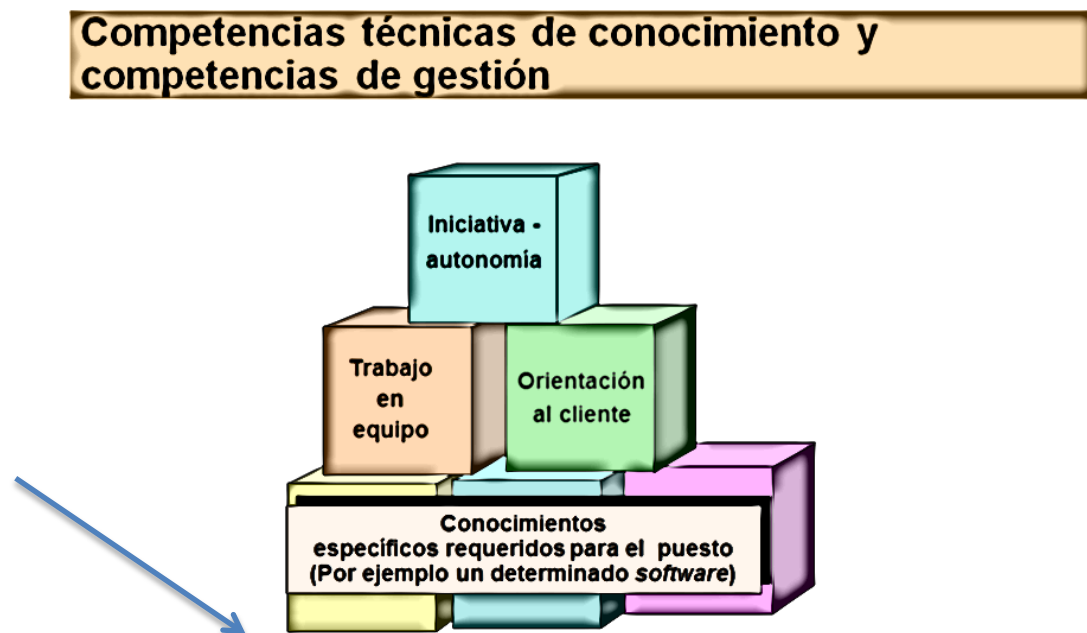


Gráfico No. 3. Competencias Técnicas de conocimiento y competencias de gestión

Para la aplicación de un proceso de selección por competencias, se tomará como referencia el sistema expuesto en (Alles, Dirección Estratégica de recursos humanos. Gestión por Competencias el Diccionario, 2002, pág. 47), el cual implica los siguientes pasos:

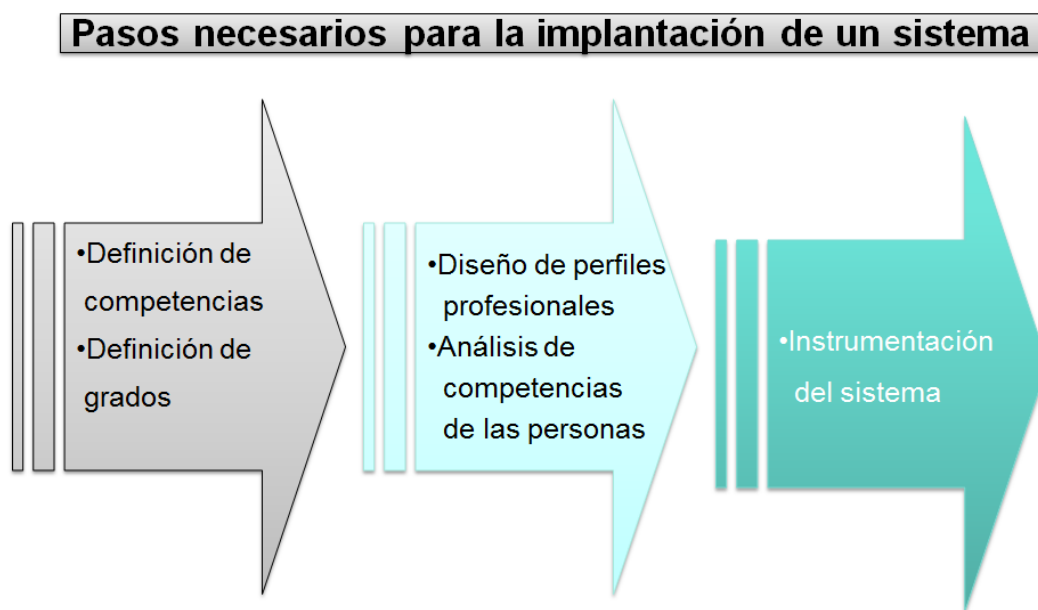


Gráfico No. 4. Pasos Necesarios para la implantación de un Sistema de Selección por Competencias

a) El propósito del estudio.

Creemos que el no tener un proceso de selección de competencias influye en que haya poca asertividad del proceso de selección, y genere frecuente rotación. El no utilizar un sistema más técnico, hace que la empresa invierta más recursos en capacitación e inducción, y que el gap entre lo que se necesita y se tiene sea mayor.

El seleccionar personal calificado con las competencias acordes a cada uno de los cargos, permitirá realizar una selección enfocada en el perfil de características

específicas requeridas. El levantamiento de perfiles e identificación de competencias centrales para cada una de las posiciones antes citadas, permitirá que el proceso de selección sea más direccionado y optimice el tiempo dedicado a esta actividad.

b) El significado del estudio.

Este estudio es muy importante para la empresa en la que trabajo considerando el valor real que el desarrollo de este proceso de selección por competencias generará en el proceso de selección de personal, logrando mayor asertividad en las personas seleccionadas, incrementando la productividad, y por otra parte que la curva de adaptación y aprendizaje sea completada con mayor agilidad al contar con personal más ajustado al perfil requerido.

Por otra parte, este estudio puede a futuro ampliarse a otras posiciones dentro de la Representación del BID en Ecuador, que presenten al igual que en este caso una alta rotación, o que simplemente deseen profesionalizar el proceso de selección de determinados cargos. Como ejemplo se puede citar a consultoras financieras, fiduciarias, prensa, sociedad civil, recursos naturales.

Adicionalmente, este proceso a desarrollar, basado en la metodología de selección por competencias puede extenderse en su aplicación para posiciones iguales en otros países donde el BID tiene representaciones, iniciando por el grupo de países al que Ecuador pertenece, que es el Grupo Andino (CAN), y que comprende Colombia, Venezuela, Perú y Bolivia, con quienes tenemos mayor cercanía.

vi. Definición de términos

1. Competencia:

Son aquellos factores que hacen que una persona se destaque con un desempeño superior a aquellos que tienen un desempeño "adecuado" en una determinada actividad. También se refiere a aquellas características personales (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permite hacer de forma óptima las funciones asignadas a su puesto de trabajo.” Por lo tanto, al momento de evaluar, formar, desarrollar y medir la contribución de un colaborador al éxito de sus funciones se toman en consideración los llamados “factores diferenciadores de éxito”, que determina que una persona sea mejor en una actividad y que le permitirá desempeñarse con éxito¹.

2. Competencia Técnica:

Se refiere a los conocimientos técnicos adquiridos mediante los estudios universitarios, cursos particulares, y experiencia laboral. Los requerimientos de estos, varían según el campo laboral a desempeñar.

3. Competencia Central

Se refiere a las competencias específicas que de acuerdo a lo descrito en la definición de “competencia”, punto1., se busca que posea el candidato para una determinada función.

1

4. Proceso:

Conjunto de etapas o fases sucesivas de una actividad. (Alles, Diccionario de términos de Recursos Humanos, 2011). En este caso específico el término se relaciona con la fase de selección.

5. Proceso de Selección

Mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones, el cual se enfoca en la adquisición de competencias individuales que contribuyan al éxito de la organización. (CHIAVENATO, 2009, pág. 138)

6. Consultor

Persona experta en una determinada disciplina que asesora a otros profesionalmente. (Alles, Diccionario de términos de Recursos Humanos, 2011, pág. 109). En el presente estudio al referirnos a consultor estaremos refiriendo a consultor en tema de manejo de proyectos.

7. Cultura Organizacional

Según lo indicado en (Alles, Diccionario de términos de Recursos Humanos, 2011, pág. 115), es el conjunto de valores esenciales compartidos en una organización, los que de manera explícita o implícita proporcionan información de los comportamientos que se prefieren, incluye supuestos, creencias aceptadas, percepciones y sentimientos.

8. Curva de aprendizaje.

Conforme (Alles, Diccionario de términos de Recursos Humanos, 2011, pág. 118) es un gráfico que nos facilita la observación del grado de incremento del conocimiento, luego de que se ha proporcionado el entrenamiento en el puesto. Este grado de desarrollo se mide en base a criterios concretos y a un plazo establecido.

9. Capital Humano

Constituye el grupo de personas que forman parte de la organización, las cuales son su principal activo. Son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias, pero principalmente aportan con inteligencia para la toma de decisiones y lograr los objetivos del negocio (CHIAVENATO, 2009, pág. 11).

10. Empoderamiento

Es un cambio cultural que implica otorgar poder, autoridad y responsabilidad a los miembros de la organización, a fin de que estos sean más activos, proactivos, con más autonomía e iniciativa. (CHIAVENATO, 2009, pág. 195)

11. Rotación

Se refiere a la entrada y salida del personal dentro de la organización debido a diversos motivos que pueden ser: mejores oportunidades, falta de adaptación al entorno, desempeño ineficiente, entre otras.

12. Reclutamiento

Es un conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos adecuados. Puede provenir de fuentes internas o externas.²

13. Talento

Es un conjunto de competencias y conocimientos que posee la persona y que están relacionados con el puesto que desempeña actualmente, o uno futuro que se espera asuma posteriormente. (Alles, Diccionario de términos de Recursos Humanos, 2011, pág. 383)

Talento es la suma de competencias más compromiso, de Laura Elena Calvache

14. Perfil del puesto

Es un documento interno creado con el fin de describir las principales responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo. Incluye los requisitos académicos, experiencia y competencias, en base a los cuales se realizará la selección de los nuevos colaboradores. Adicionalmente, está alineado con la estrategia de la organización. (Alles, Diccionario de términos de Recursos Humanos, 2011, pág. 121)

15. Acertado

Que es correcto o apropiado³

² <http://www.marthaalles.com/pdf/direccion-estrategica/4.pdf> obtenido el 17 julio 2014

³ <http://es.thefreedictionary.com/acertado> obtenido el 17 julio 2014

16. Asertivo

Se refiere a la posibilidad de manifestar o confirmar alguna cosa. De todas maneras, su uso siempre está vinculado a una persona, autoridad o institución que ejerce la facultad de defender sus ideas, creencias, conocimientos o convicciones.⁴

17. Pruebas Psicotécnicas

Los test o pruebas psicotécnicas son un método por el que se miden una serie de capacidades o aptitudes.⁵ El objetivo de las pruebas es indagar ciertos aspectos de la personalidad vinculados con la posición laboral requerida, y con el ámbito organizacional. (Alles, Selección por competencias, 2011, pág. 302)

vii. Presunciones del autor del estudio

1. Se presume que el Representante y Especialista en Administración y Planificación del BID en Ecuador, al conocer el proceso de selección desarrollado y metodología aplicada, apoyarán el uso e implementación del mismo para las futuras contrataciones que se realicen.
2. Se presume que al realizar las encuestas correspondientes para el levantamiento de perfiles para cada una de las posiciones, contaré con la colaboración de mis colegas que responderán de manera objetiva y oportuna.
3. Se presume que el Representante y Especialista en Administración y Planificación del BID en Ecuador validarán el proceso y metodología

⁴ <http://quees.la/asertivo/> obtenido el 17 julio 2014

⁵ <http://www.psicotest.es/PsicotecnicoI.html> obtenido el 17 julio 2014

desarrollada y solicitarán se aplique la misma metodología para su aplicación en otras posiciones que se abran dentro de la Representación.

4. Se presume que al desarrollar este proceso de selección, se generará interés por parte de los sectores administrativos de otras Representaciones del BID, lo que permitirá que se les pueda presentar la herramienta desarrollada, y aplicar la misma en sus oficinas.

viii. Supuestos del estudio

1. Se supone que el perfil y competencias del personal contratado se ajustará más al perfil requerido para cada uno de los cargos, considerando que las competencias van a ser definidas con Especialistas de la propia empresa.
2. Se supone que al contar personal cuyo perfil y competencias se ajusta más a lo solicitado, se podrá optimizar el tiempo y recursos que se invierten en el proceso capacitación e inducción.
3. Se supone que se logrará completar la curva de aprendizaje en menos tiempo y con resultados óptimos, que permitan que el personal contratado pueda empezar a desempeñar sus funciones al 100% en menor tiempo.
4. Se supone que el proceso de adaptación a la cultura organizacional del BID será más fácil y permitirá una mejor integración, lo que facilitará la comunicación y trabajo en equipo, si es que las personas contratadas tienen las competencias universales definidas por el BID.
5. Se supone que cuando se utilice esta herramienta en el proceso de selección disminuirá la rotación del personal en estas funciones.

A continuación se encuentra la revisión de la literatura que se usará como base teórica para realizar el presente trabajo, la cual se encuentra dividida en tres partes: i. Géneros de la literatura; ii. Pasos en el proceso; y, iii. Formato de la Revisión.

Esto está seguido de la explicación del tipo del alcance del trabajo, la metodología de investigación que se aplicará, el análisis de datos recolectados, y conclusiones que se deriven como resultado del presente estudio.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La literatura que se tomará como base para este estudio está enfocada en el manejo y administración del talento humano, las diferentes estrategias de procesos de selección, el proceso específico de selección por competencias, y la aplicación de este proceso en el ámbito laboral.

Los pasos que se llevarán a cabo para revisión de la literatura consisten en el análisis de los contenidos de varias fuentes bibliográficas, de las cuales se extraerán conceptos y teorías relevantes al tema del proceso de selección de personal, la inclusión de competencias dentro del proceso, análisis de preguntas que se podrían aplicar en entrevista, a fin de lograr hacer el vínculo entre el perfil de competencia requerido con el candidato que se entreviste.

Luego de la revisión, se realizará un esquema cronológico de las actividades que serán parte de este proceso, su aplicación en el ámbito laboral y la búsqueda del éxito

del mismo. El formato a utilizar para recopilar y resumir esta información será expuesto a manera de informe secuencial.

ix. Géneros de literatura incluidos en la revisión

a. Fuentes.

Las fuentes de información que se utilizarán como base de este estudio van a ser libros y enlaces de internet de autores reconocidos en el campo de la administración del talento humano y gestión por competencias, al igual que información proporcionada por expertos prácticos en el tema con experiencia en la vida empresarial. Adicionalmente, se revisarán artículos de vanguardia de varios autores y países que analizan el proceso de selección en forma global.

Por otra parte, se realizarán entrevistas a diferentes funcionarios de la Representación del BID en Ecuador, que estén laborando algún tiempo en la organización, sobre las competencias que consideran indispensables y han sido factores de éxito en las posiciones laborales sobre las que se realiza este estudio.

El método a utilizar es eminentemente cualitativo debido a que está enfocado más a un *proceso inductivo dirigido hacia explorar y describir* (Sampieri, 2006, pág. 8) cuáles serían las competencias que se consideran vitales para ciertas posiciones. Sin embargo realizaremos algunas mediciones cuantitativas para respaldar este estudio. Al respecto, se harán entrevistas, revisarán documentos y se incluirán experiencias de los participantes.

En cuanto al alcance del presente trabajo, este será de tipo descriptivo dado que lo que se buscará es especificar propiedades, características y perfiles de personas (Sampieri, 2006, pág. 102) con las que se identifica a candidatos que podrán de mejor manera corresponder a los requerimientos específicos en términos de competencias centrales.

x. Pasos en el proceso de revisión de la literatura

Las principales fuentes de información fueron obtenidas de libros estudiados en clases de varias materias tomadas a lo largo de la carrera de Administración de Empresas, búsquedas realizadas por internet sobre el tema, sugerencias de bibliografía por parte de la Directora de Tesis y de colegas del BID, los cuales han permitido tener una visión más amplia sobre la información requerida.

xi. Formato de la revisión de la literatura

a. Tema 1. Problemas globales. (Gómez Carrasco, Selección por Competencias, 2008/2009)

La calidad de la selección del talento humano se ve afectada por el costo que implica y el hecho de que a pesar de dedicar tiempo y esfuerzos a realizar pruebas y entrevistas, no siempre se obtiene información confiable sobre el candidato. Esta situación se presenta debido a problemas frecuentes como los siguientes:

- No se busca información sobre áreas importantes para el éxito del puesto. Los directivos y los entrevistadores tienen enfoques distintos sobre los aspectos que se consideran importantes para el puesto. Las investigaciones señalan que mientras más experimentado es el entrevistador, menos datos busca sobre las necesidades

específicas y más bien tiende a hacer preguntas por hábito, centrándose solo en ciertos aspectos ya sean estos críticos o fáciles de evaluar.

- Se malinterpreta la información de los candidatos. Esto sucede cuando el entrevistador trata de jugar al “psiquiatra” buscando interpretar sobre la infancia de los candidatos, sus fortalezas o debilidades, pues para acertar se requerirían años de preparación. Otro error puede producirse cuando al interpretar la información, el entrevistador proyecta en los candidatos sus propias actitudes y sentimientos, dando más énfasis a lo que para él tiene valor, antes que lo que es valioso para el puesto.
- Prejuicios o estereotipos del entrevistador. Los prejuicios por ejemplo sobre el pelo largo, o usar traje, o que ciertas actividades son específicas para un género, tiene un efecto prejuicioso sobre las decisiones de contratación.
- El “efecto halo”. Se produce cuando el directivo se deja impresionar excesivamente por cierta área de logros del candidato, dejando de ver otras áreas menos destacadas. Un error común es pensar que un candidato con facilidad verbal tenga facilidad para dirigir o tomar decisiones.
- Los elementos de la selección no están organizados en un sistema. El filtro inicial no se realiza un con criterios predefinidos, las entrevistas no son siempre realizadas por el mismo número de entrevistadores, las referencias se piden al inicio o al final, a unos se les toma test o a otros no. Es decir el proceso no se lleva a cabo de una manera uniforme, por lo tanto no es equitativo.
- La presión del tiempo para cubrir la posición hace que se tomen decisiones sobrevalorando ciertas características.
- El juicio del directivo se ve afectado por el grupo de candidatos presentados. Muchas veces la decisión se toma escogiendo el candidato menos malo del grupo,

ignorando los criterios requeridos, en lugar de continuar la búsqueda hasta encontrar alguien que realmente sea adecuado.

- La información de los candidatos no se revisa de manera íntegra. Cuando los directivos se reúnen para tomar una decisión, no lo hacen sobre la base de las dimensiones requeridas para el puesto, sino sobre la base de criterios subjetivos.

b. Tema 2. Tendencias de selección. (Gómez Carrasco, Tendencias de Selección, 2008/2009)

El cambiante ritmo del mercado empresarial dentro del que nos desenvolvemos ha causado que la gestión de talento humano, deba replantear las actividades de la función de reclutamiento y selección a fin de enfrentar estos retos de manera óptima. Esta situación ha provocado que se generen nuevas tendencias como las descritas a continuación:

- **Planificación proactiva:** El rol del responsable de la selección es más bien proactivo antes que reactivo, frente a las necesidades de personal. Para esto es necesario tener capacidad de anticipación, entender las necesidades del negocio, y hacer estudios de rotación que permitan identificar pautas sobre los perfiles de profesionales que rotan con mayor frecuencia. Estas acciones permitirán prever las necesidades de reemplazos en términos de tipo y número. Esta anticipación y optimización de tiempo se puede lograr desarrollando “pool” o “base de datos” de candidatos calificados a quienes se pueda llamar cuando se abra una nueva vacante.

- Utilización de perfiles de puesto: el perfil profesional es la clave para la selección, por lo que se debe realizar un ejercicio continuo de revisión y actualización, a fin de que esté siempre actualizado. Este perfil no solo debe detallar las tareas y responsabilidades, sino en dar mayor énfasis a los *objetivos, áreas de resultados y métricas de rendimiento o KPI (Key Performance Indicators)*, y además contar con un perfil de competencias que permita tener un criterio de predicción para el éxito en el desempeño de un determinado puesto.
- Nuevo enfoque de gestión de talento. Se refiere a la segmentación del talento entre el que es estratégico para las empresas y por tanto tiene una ventaja competitiva, y aquel talento con competencias más generales. Con esta segmentación lo que se busca es tomar decisiones de desarrollar internamente a profesionales que cuentan con esta ventaja competitiva, y contratar externamente a aquellos con competencias más generales.
- Marketing de empleo: es promoción que los empleadores deben realizar a fin de proyectarse en el mercado de trabajo y así atraer a profesionales calificados. Algunas maneras para lograrlo son la participación en ferias de empleo físicas o virtuales donde se anuncian las vacantes, creación de redes de contactos a la que se invita a ex empleados que se han retirado voluntariamente, y que podrían ser re contratados o referenciar a sus contactos.

- E-Recruiting. Se refiere a la promoción interna o externa de posiciones vía internet, donde el candidato llena su perfil, y a la vez el empleador puede usar autofiltros para consolidar los requerido con lo recibido, lo cual ahorra tiempo y costos al proceso de selección, además de que genera mayor transparencia.
- Entrevistas por videoconferencia. Resultan muy útiles especialmente cuando se trata de posiciones en diferentes países, ya que evita el desplazamiento de candidatos que posiblemente no son los más idóneos.
- Prudencia en las decisiones. la toma de malas decisiones al momento de la selección, ha generado que se empleen nuevas modalidades de contratación que permitan tener flexibilidad en los períodos de contratación en lugar de tener contratos indefinidos. Entre estas opciones tenemos: programas de becas, de verano, pasantías, contratación temporal, parcial, auspicio de investigaciones, entre otros, que permiten conocer al empleado antes de ofrecer un contrato definitivo.
- Otras tendencias son el optar por candidatos que cumplan con los principios de no discriminación e igualdad de oportunidades, promuevan la diversidad de perfiles, den importancia a valores como balance vida-trabajo, responsabilidad social corporativa, ecología y desarrollo sostenible.

c. Tema 3. Casos de éxito de selección por competencias mayores en selección. (Carlos Fernández, págs. 1-4)

Como casos de éxito se puede citar a Motorola España, donde además de seleccionar al personal con un perfil técnico claro de lo requerido, se busca que tengan ciertas cualidades personales como: versatilidad para llevar a cabo de buena manera cualquier tipo de proyecto, compromiso, capacidad de adaptación e integración, habilidades multiculturales, contribución honestidad y orientación hacia los resultados.

Por otra parte, uno de sus valores corporativos es tener un alto grado de aprecio por el talento único de cada persona, y que este es justamente un valor agregado a la empresa. Por tanto, dentro del proceso de selección se piensa no solo en como el/la seleccionado/a cubrirá el puesto actual, sino en cómo puede proyectarse hacia escenarios futuros. Adicionalmente, es fundamental encontrar un balance entre el aspecto técnico y el personal. Una vez se ha seleccionado el personal se busca desarrollar y/o fortalecer nuevas competencias requeridas para potenciales posiciones que podrían ocupar.

Otro caso que se puede citar es el, donde los pro de Disney (**Disney Institue (Jones, Bruce), 2013**) cesos de selección dan valor al hecho de que cada persona posee un conjunto de comportamientos específicos, los cuales deberían idealmente ajustarse a las expectativas y cultura de la organización. Se indica también que en ocasiones es más valioso contratar a alguien que no está tan calificado y experimentado, pero que tiene los comportamientos y actitud adecuados, considerando que va a ser más fácil entrenar a los colaboradores en nuevas

habilidades, antes que en nuevas actitudes. Por lo tanto recomiendan que los perfiles de puesto se reescriban y se enfoque no solo en las calificaciones, sino en las competencias que harían al aplicante el mejor candidato para determinado trabajo.

III. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para dar respuesta a las hipótesis que nos hemos planteado en esta investigación se ha analizado los tipos de metodología cuantitativa, cualitativa y mixta. El método cualitativo está enfocado más a un *proceso inductivo dirigido* hacia *explorar y describir* (Sampieri, 2006, pág. 8). El método cuantitativo *usa la recolección de datos para probar hipótesis y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamientos y probar teorías* (Sampieri, 2006, pág. 5). El método mixto es *una combinación de los enfoques cualitativo y cuantitativo*. (Sampieri, 2006, pág. 40).

Para esta investigación se ha escogido el método mixto debido a que es el que permitirá realizar la recolección de datos mediante una encuesta a funcionarios BID, instrumento que incluye preguntas cuantitativas y cualitativas.

xii. Justificación de la metodología seleccionada

Se ha escogido la metodología mixta para esta investigación porque el tema central de la misma es un proceso técnico de selección por competencias para las posiciones

de Recepcionista y Asistente de Viajes y Eventos, que incluye el levantamiento del perfil de cada posición (información cualitativa) y también considera los niveles y grados necesarios en cada una de estas competencias.

Por lo tanto, a efectos de construir el perfil que identifique las competencias centrales, se ha optado por la aplicación de una encuesta que facilitará el levantamiento de información relevante en base a datos recurrentes de competencias indicadas para las posiciones, y a un análisis cuantitativo de sus resultados.

Por otra parte, se hará un análisis cualitativo de las preguntas abiertas planteadas a fin de extraer recomendaciones importantes para el proceso. También se revisarán documentos e incluirán experiencias de expertos a fin de diseñar el perfil de competencias, establecer el proceso y preguntas para las entrevistas como parte de la selección.

En cuanto al alcance del presente trabajo, este será de tipo descriptivo dado que lo que se buscará es especificar propiedades, características y perfiles de personas (Sampieri, 2006, pág. 102) con las que se identifica a candidatos que podrán corresponder de mejor manera a los requerimientos específicos de los perfiles en estudio en términos de competencias centrales.

xiii. Herramienta de investigación utilizada

La herramienta usada para esta investigación es la encuesta, que se define como un “*Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho*”⁶. La encuesta diseñada y usada para este fin (Anexo A), nos permitirá recabar importante información de los usuarios de los servicios de acuerdo a su experiencia sobre la atención recibida, y áreas de mejora que identifiquen.

La encuesta consta de tres secciones de preguntas. La primera está enfocada al proceso de selección en general, donde se solicita calificar numéricamente el tiempo que toma realizar un proceso de selección, se identifica los principales problemas, y contiene un espacio abierto para sugerencias de mejora. La segunda y la tercera sección se enfocan en recabar información importante sobre las competencias, que para efecto de la encuesta se las denomina “características” que se consideran son requeridas para el éxito de las funciones de Recepcionista y Asistente de Viajes y Eventos; y adicionalmente tiene preguntas abiertas que permiten recabar información de situaciones que desde la perspectiva del encuestado significaron el éxito o el fracaso de dicha función.

Las encuestas se realizaron en un período de dos semanas, entregando personalmente las mismas a cada una de los participantes definidos, donde se explicó verbalmente el objetivo y contenido de la encuesta. En algunos casos la encuesta fue contestada en ese momento con una explicación adicional a las

⁶ <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=bFwaNKJu9DXX2ftBFLJg> obtenido el 28 septiembre 2014

preguntas planteadas, y en otros se contestó de manera individual y fueron entregadas las mismas posteriormente y de manera confidencial.

xiv. Descripción de participantes

d. Número.

La Representación del BID en Ecuador cuenta con cuarenta funcionarios que desempeñan roles de apoyo, operativos, administrativo, y supervisión. Dentro de este grupo de funcionarios se ha seleccionado a quienes en algún momento han requerido que el Sector Administrativo les proporcione servicios de selección de personal, y por otra parte a funcionarios que han laborado más de un año en el BID y en consecuencia han tenido la oportunidad de conocer a las diversas personas que han desempeñado las funciones de Recepcionista y de Asistente de Viajes y Eventos y por lo tanto tienen parámetros de comparación relevantes. Considerando que cumplan estas características, la muestra estuvo constituida por 15 funcionarios.

e. Género.

La muestra estuvo conformada por 7 mujeres y 8 hombres definidos aleatoriamente porque el criterio de la selección de participantes fue la frecuencia de recepción de servicios y tiempo de trabajo en el BID.

f. Nivel socioeconómico.

El nivel socioeconómico de quienes conforman la muestra es medio-alto considerando que son funcionarios staff de la Representación del BID y que algunos de

ellos tienen unos niveles altos de remuneraciones ya que son funcionarios internacionales y con nivel de supervisión. Sin embargo este es un factor que no tiene impacto en los resultados de la encuesta.

g. Características especiales relacionadas con el estudio.

Esta encuesta es solo y exclusivamente aplicable a empleados del BID con contrato a plazo fijo y con tiempo mayor a un año.

h. Fuentes y recolección de datos.

La información obtenida mediante la encuesta ha permitido recopilar información muy valiosa respecto a cómo ven nuestros usuarios el proceso de selección en general, mediante puntajes para medir nuestra efectividad en la realización del mismo. Por otra parte, se ha recibido información cualitativa sobre las mejoras que requieren algunas fases del proceso de selección lo que permitirá a través de las valiosas sugerencias de los encuestados, reestructurar los procesos para lograr una optimización de la selección en estas dos posiciones. Adicionalmente, se logrará definir el tiempo percibido como recomendable para la selección de candidatos.

En cuanto a la parte de la encuesta que se relaciona de manera focalizada con las competencias de la Recepcionista y la Asistente de Viajes y Eventos, se extraerá la información relevante y recurrente sobre las características específicas que se espera posea la persona que desempeñe estas funciones buscando lograr altos niveles de calidad y servicio.

Las competencias definidas servirán como base para elaborar un perfil profesional para cada una de las posiciones y un set de preguntas acordes que faciliten la identificación de las mismas durante las entrevistas. Con el fin de sustentar de mejor manera las competencias requeridas, se ha solicitado en la encuesta identificar las personas que han tenido un desempeño exitoso en estas funciones, con el propósito de sustentar nuestras conclusiones en la experiencia práctica de quienes realizaron estas funciones.

Igualmente se ha consultado sobre los problemas encontrados en la realización de estas labores con el objetivo de tomar esta información como referente de comportamientos que no son aceptables ni recomendables.

Como se puede apreciar la encuesta consta de preguntas que se pueden analizar de manera cuantitativa, y otras que se estudiarán de manera cualitativa, que en conjunto enriquecen la información integral de esta investigación. A continuación se considera de valor agregado señalar un breve resumen de las preguntas cuantitativas y los resultados obtenidos. No se consideró para este resumen las preguntas cualitativas porque son muy variadas y requieren especial análisis. La tabulación general de la encuesta será incluida como

Anexo

B.

| | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------------------|---|-------------|-------------|------------|----------------|--------------|----------------|---|---|----|----|--|
| I. PROCESO DE SELECCIÓN EN GENERAL | 1. | Cómo calificaría en forma general el proceso de selección que se lleva a cabo actualmente en la Representación en Ecuador. Califique de 1 a 10, siendo 1 lo mínimo y 10 lo máximo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| | | | | | | | | 1 | | 3 | 10 | 1 | |
| | 2. | ¿Si usted estaría a cargo de un proceso de selección en la Representación del BID en Ecuador, en cuál de las siguientes fases buscaría mejoras? | | | | | | | | | | | |
| | | a. búsqueda de candidatos | | 9 | | | | | | | | | |
| | | b. Entrevistas | | 2 | | | | | | | | | |
| | c. Elección final de candidatos | | 3 | | | | | | | | | | |
| | d. Otros | | 1 | | | | | | | | | | |
| | 4. | Como calificaría el tiempo que toma actualmente el proceso de selección. Califique de 1 a 10, siendo 1 lo mínimo y 10 lo máximo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| | | | | | | | 4 | | 3 | 7 | 1 | | |
| | 5. | De nuestra experiencia vemos que el proceso de selección dura 4 semanas. Cree Ud. que este es un tiempo razonable para este proceso: | SI | NO | | | | | | | | | |
| | | | 11 | 4 | | | | | | | | | |
| II. Tema: Información sobre el puesto: RECEPCIONISTA | 1. | Indíquenos el nombre de la Recepcionista que consideras ha realizado la labor más exitosa | | | | | | | | | | | |
| | | | | | M. ROSE RO | C. DIAZ | N. PALA CIOS | A. VILLAFUERTE | | | | | |
| | | | | | 7 | | 7 | 1 | | | | | |
| III. Tema: Información sobre el puesto: ASISTENTE VIAJES Y EVENTOS | 1. | Indíquenos el nombre de la Asistente de Viajes y Eventos que considera ha realizado la labor más exitosa | | | | | | | | | | | |
| | | | D. JARAMILO | MA. ROSE RO | C. DIAZ | E. CASTELLANOS | | | | | | | |
| | | | 2 | 3 | 8 | 2 | | | | | | | |

Tabla 1. Preguntas Cuantitativas Encuesta

i. Prueba piloto.

Previo a la aplicación de la encuesta a todo el personal del BID se hicieron dos pruebas piloto para verificar que el contenido era entendible, ajustado a la cultura organizacional del BID y que iba a permitir una tabulación efectiva. La prueba permitió hacer pequeños ajustes de forma, que especialmente se refirieron al contenido de las preguntas.

IV. ANÁLISIS DE DATOS

j. Detalles del análisis

El análisis se realiza en base a la encuesta de carácter confidencial llevada a cabo con quince funcionarios del BID quienes mostraron mucho interés en el tema y manifestaron su criterio y sugerencias sobre áreas susceptibles de mejora en relación a la manera en la que actualmente se lleva a cabo el proceso de selección y el perfil de competencias centrales que se considera que las personas que desempeñen las funciones de Recepcionista y Asistente de Viajes y Eventos deben poseer. Cabe resaltar que lo que se busca es identificar aquellas competencias específicas, que se necesitan para que las personas sean eficaces dentro de la organización y puedan alinearse a los objetivos del negocio.

Las encuestas realizadas fueron tabuladas, tanto las partes cuantitativas como las cualitativas. A continuación se analizarán los datos cuantitativos:

Datos Cuantitativos:

Se recabó información sobre cómo se percibe de manera general el actual proceso de selección, con una medición de 1 a 10, siendo 10 la calificación máxima. El 67% de la población evaluó con 8 al proceso actual, lo cual nos indica que consideran que el proceso está llevado a cabo relativamente bien.

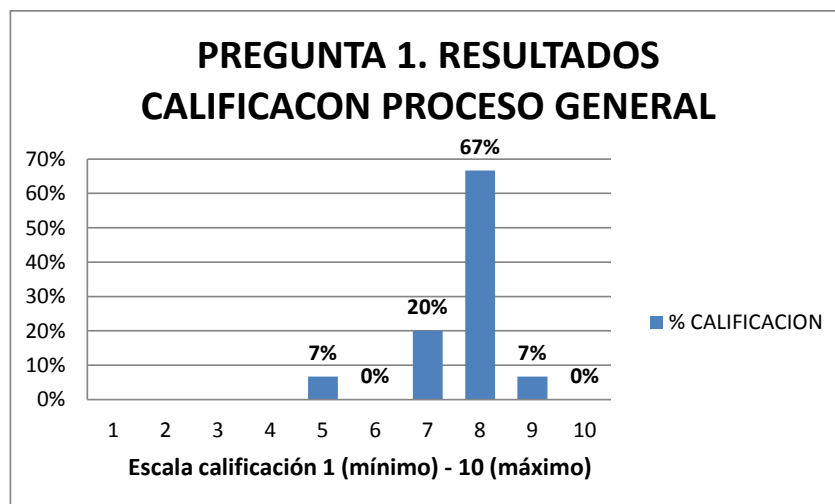


Gráfico No. 5. Pregunta 1. Fuente: Encuesta

Sin embargo, se identifica que dentro de las fases del proceso, un 60% manifiesta que se requiere mejoras en la fase de Búsqueda de Candidatos. Al respecto, las principales acciones que recomiendan son:

- Comunicar internamente dentro de la Representación, el perfil que se está buscando llenar a fin de que puedan recomendarnos posibles candidatos
- Tener candidatos “preseleccionados” o identificados de procesos anteriores
- Promover la diversidad étnica e inclusión
- Ampliar base de datos con personas que ya han trabajado en el BID y que son calificadas
- Ampliar convenios con otras universidades

- Utilizar medios digitales para promoción de vacantes

Un aspecto que se destaca, es que un 33% (20% Elección Final de Candidatos, y 13% Entrevistas), considera necesario que la selección se realice mediante la conformación y participación de un panel.

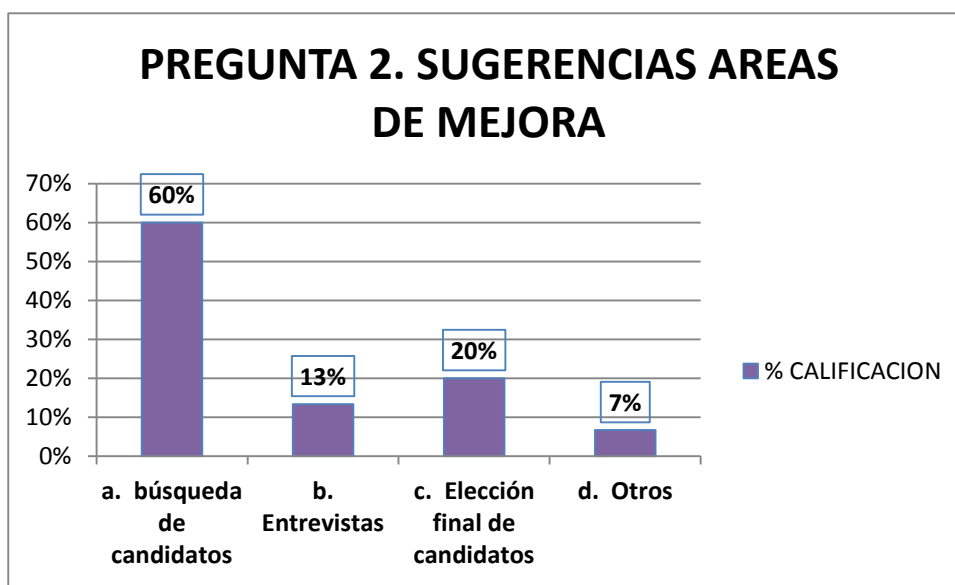


Gráfico No. 6. Pregunta 2. Fuente: Encuesta

En cuanto al tiempo estimado de nuestro proceso de selección que toma alrededor de 4 semanas, un 73% considera que es un tiempo razonable, pero recomiendan que se identifique de manera oportuna las necesidades de reemplazo a fin de asegurarse un tiempo prudente para la transferencia del conocimiento e información. Adicionalmente, piensan que se podría reducir el tiempo mediante la creación de una base de datos en-línea, y además mejorar la calidad de la selección mediante la interacción con los clientes.

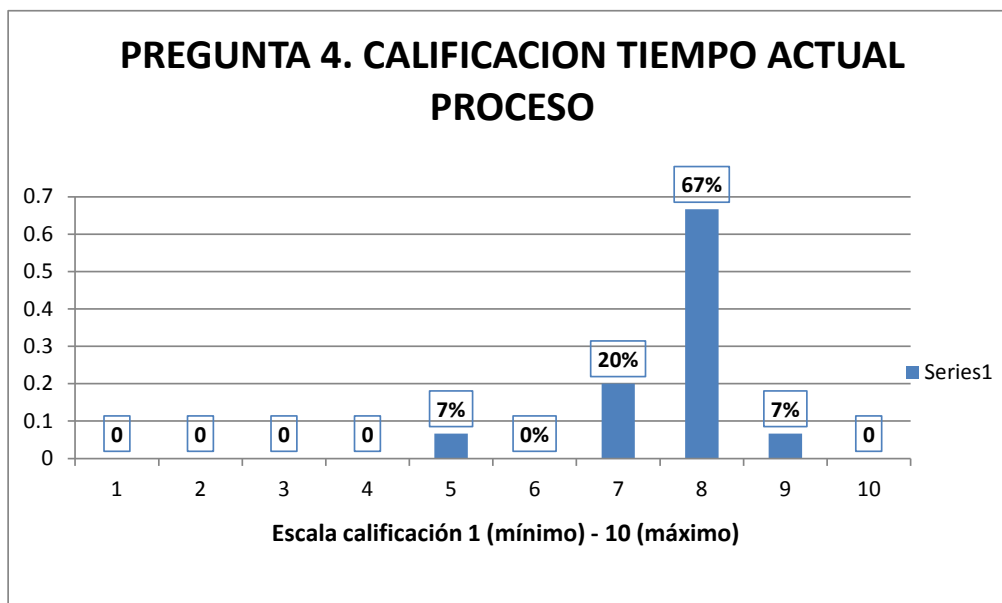


Gráfico No. 7. Pregunta 4. Fuente: Encuesta

Datos Cualitativos

Dentro de la encuesta se pidió a los encuestados mediante varias preguntas abiertas que definan las características (competencias) que consideran importantes para el desempeño de las funciones de Recepcionista y Asistente de Viajes y Eventos. En el levantamiento de la información se encontraron muchas coincidencias y uniformidad de criterios sobre los requerimientos para las dos posiciones. Cabe indicar, que esto sucede porque en la práctica estas dos posiciones son back-up o una de la otra, por lo que deben estar en capacidad de reemplazarse mutuamente.

Por lo tanto, las competencias que identificaron se las ha agrupado en los siguientes cuatro grandes grupos que recopilan la información que describieron como características de las personas que han realizado esta función, las que se espera posean, y las que se extrajeron de los ejemplos que citaron como experiencias exitosas y problemáticas:

1. **Orientación al cliente:** Según Alles (Diccionario de Preguntas. La Trilogía, 2010, pág. 182), se define como la capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de los clientes actuales y/o potenciales, internos o externos, además de una vocación permanente de servicio al cliente, comprensión adecuada de sus demandas y capacidad de generar soluciones efectivas a sus necesidades.

Esta descripción concuerda con las actitudes que los encuestados experimentaron o sugirieron, como por ejemplo: estar pendientes a los requerimientos de los clientes, abiertas a atender otras solicitudes, disposición, amabilidad, actitud positiva, respeto, responsabilidad. Aquí un punto vital es la comunicación efectiva que se debe mantener con el cliente.

2. **Trabajo en Equipo, Integración y Cooperación:** se refiere a la *Integración a equipos de trabajo. Participación y colaboración dentro de un equipo. Inclinación hacia resultados grupales por encima de los resultados personales,* información proporcionada por la profesora-tutora. Esta competencia también según Alles (Diccionario de Preguntas. La Trilogía, 2010, pág. 193) abarca un sentido de compromiso hacia el logro de los objetivos, tratando las necesidades de otras áreas con la misma celeridad que trata las suyas, cooperando con el equipo en cualquier circunstancia creando un buen ambiente de trabajo.

Estas situaciones han sido reflejadas por los participantes al expresar el gran valor que dan a obtener una respuesta rápida y dinámica a sus requerimientos,

demostrar eficiencia, y realizar varias tareas a la vez, aun cuando no sea exclusiva de su área. Un punto visto como negativo es el hecho de que si están libres no pidan trabajo, o que se limiten a realizar solo sus tareas; ofrecerse a realizar nuevas tareas sería altamente valorado, al igual que demostrar disposición para enfrentar nuevos retos que contribuyan a la labor del equipo.

3. **Conocimiento de Procesos Organizacionales:** se refiere a: *Conocer y aplicar las normas, procedimientos y circuitos internos que rigen en la empresa. Comprender la estructura informal. Comprender lo "no explícito" o lo "políticamente" adecuado,* información proporcionada por la profesora-tutora.

Este punto según la información levantada es de vital importancia para el desempeño de sus funciones, y para el normal desenvolvimiento de la actividad del BID cumpliendo con la aplicación de políticas establecidas, prácticas acordes a la cultura organizacional, procesos y estándares establecidos.

Aquí es importante que si bien que el candidato a contratar puede no tener este conocimiento específico, debería tener la facilidad para seguir normas, adquirir conocimientos, investigar, leer y volverse un experto en el área de su alcance, para que finalmente pueda ser un punto de asesoría a los clientes y de implementación de mejoras.

4. **Iniciativa y Autodesarrollo:** conforme información proporcionada por la profesora-tutora, se refiere a la predisposición a actuar de forma proactiva,

asumir riesgos que permitan plantear nuevas maneras de trabajo o soluciones novedosas, tomar la iniciativa, anticiparse a los hechos, buscar oportunidades de mejora y de adquirir/utilizar nuevos conocimientos y experiencias.

Los encuestados manifestaron que para estas posiciones es fundamental contar con esta competencia a fin de solucionar problemas que pueden presentarse, en cuyo caso se requiere el análisis de alternativas y toma de decisiones inmediata, a pesar de que impliquen riesgos. Adicionalmente, en este punto resaltan la importancia de que tomen la iniciativa de hacer recomendaciones basadas en el análisis de opciones, por ejemplo en casos de viajes, o compras a cargo de la Recepcionista. También el apoyar en otras áreas, aprender algo nuevo, y profundizar en el conocimiento de la labor y funcionamiento del BID a través de los medios disponibles.

Finalmente en menor grado pero se menciona también la importancia de la presentación personal y la capacidad de organización del trabajo e información.

k. Importancia del estudio

Potencialmente este estudio podría contribuir a que se lleve a cabo un proceso técnico de selección de personal basado en competencias centrales, que permita tener mayor asertividad, facilitar la adaptación y completar la curva de aprendizaje en menor tiempo. Este proceso técnico contará con un flujo levantado a seguir, que incluirá la

socialización de los perfiles requeridos, la integración de un panel de selección, perfiles del puesto y de competencias levantados, y matriz de preguntas asociadas a las competencias. Los beneficiados de este estudio serán los clientes de los servicios de Recepción y Asistencia de Viajes y Eventos, quienes encontrarán una mejora en el proceso al hacerlo más participativo y con perfiles específicos que permitirán la identificación de nuevo personal que se ajuste de mejor manera al puesto.

De las presunciones planteadas originalmente en el punto [I vii](#), se confirmó que tuve la colaboración de mis colegas, quienes le dieron el tiempo e importancia a completar la encuesta. También se confirmó el interés de aplicar este proceso en futuras contrataciones, y que se analizará el levantamiento de perfiles para otras posiciones mediante esta metodología. La presunción que no se ha confirmado es la de aplicar este mismo proceso a otras Representaciones del BID debido a que para ello deberemos primero probarlo internamente y luego promocionarlo.

I. Resumen de sesgos del autor

Uno de los sesgos es tener la percepción que este estudio es aplicable solo al BID y sus Representaciones, sin embargo el perfil de competencias levantadas podría aplicarse a otras empresas en posiciones similares que desempeñen actividades de servicio al cliente.

Otro sesgo que puede mencionarse, es que en principio consideré que la encuesta no sería de mayor interés para mis colegas, dado que les iba a tomar tiempo llenarla y posiblemente no les interesaba el proceso en sí, sino los resultados de la selección. No

obstante, tuvo mucho acogida y participaron proporcionando una profunda, objetiva e importante retroalimentación.

V. CONCLUSIONES

m. Respuestas a las preguntas de investigación

En base a los resultados de la encuesta descritos en el punto IV. y las preguntas de la investigación que se encuentran en punto I. iv., se ha comprobado que para hacer más efectivo el proceso actual es necesario contar con un sistema técnico de selección, el cual contemple el rediseño del actual, el perfil de competencias generales, haciendo énfasis en las competencias centrales, el set de preguntas acorde a las competencias que permita valorar el nivel que posee y un cuadro comparativo de valoración. Estos puntos se explican a continuación:

- **Proceso rediseñado**

Tomando en cuenta las opiniones vertidas en la encuesta se ha rediseñado el proceso de selección e incorporado pasos que no se realizan actualmente y que se consideran relevantes para el éxito de esta actividad. Estos puntos son el: b, c, d, e, g, y h, que se explican a continuación del gráfico:

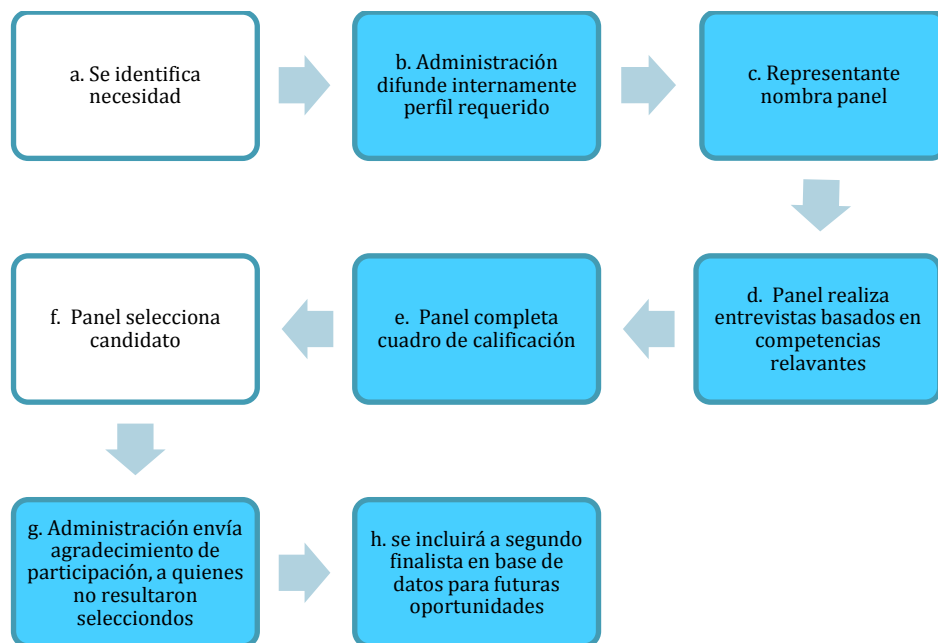


Gráfico No. 8. Proceso Rediseñado

b. **La Administración difunde internamente perfil requerido:** tan pronto se haya identificado la necesidad de completar la posición, se enviará un email interno a toda la Representación del BID en Ecuador, adjuntando el perfil correspondiente, e indicando el plazo límite de recepción de CVs vía email.

c. **Representante nombra panel:** el panel estará constituido por un número impar de miembros, y con diversidad de área, disciplina y género.

d. **Panel realiza entrevistas basados en competencias relevantes:** las preguntas sugeridas que se pueden aplicar tomando como referencia las competencias de las posiciones en análisis. La explicación detallada de las competencias se encuentran en el Punto 2. más adelante.

e. Panel completa cuadro de calificación: en el formato del punto d. se incluirá la valoración para cada pregunta, con un puntaje de 1 (bajo) a 5 (máximo)

g. Administración envía agradecimiento de participación, a quienes no resultaron seleccionados: tan pronto se haya terminado el proceso de selección y contratado al candidato idóneo, se enviará agradecimiento al resto de participantes.

h. Se incluirá a segundo finalista en base de datos para futuras oportunidades: esto permitirá tener candidatos identificados y ganar tiempo para la próxima ocasión.

- **Perfiles del Puesto**

A continuación las descripciones de puestos:

A. Datos Generales de la Posición

| PERFIL RECEPCIONISTA | |
|------------------------------|---|
| Área | Administración y Planificación de Recursos |
| Departamento | CAN/CEC |
| Supervisor directo | Especialista/Analista Sr. en Administración y Planificación de Recursos |
| Lugar de trabajo | Representación BID, Ecuador |
| Horario | 08h30 a 17h30 (break 12h30 a 13h30) |
| Experiencia mínima requerida | 2 años en posiciones similares |

B. Objetivo del Puesto

Atención a los clientes internos y externos en consultas telefónicas, visitas, logística de reuniones, materiales. Brindar apoyo administrativo en temas impuestos, importaciones y compras.

C. Área de Responsabilidad

- a. RECEPCION: Recibir a los funcionarios que visitan las oficinas del BID, y dirigirlos a sus respectivas reuniones. Atender y canalizar consultas telefónicas sobre procesos financiamiento, estado de trámites, e información general de proyectos en ejecución. Despacho semanal de valija diplomática. Actualización directorio telefónico y Warden Tree.
- b. ADMINISTRACION: Preparación mensual de: reporte para recuperación IVA, misiones, asistencia del personal local e internacional. Preparación de cartas de autorización. Coordinación de equipos y reserva de salas de reuniones. Coordinación de coffee break para reuniones. Tramitación de importación de equipos. Administración de Bodega de Materiales, y realizar compras anuales de suministros. Apoyo eventual en ingreso de pagos electrónicos.

D. Requerimiento Técnicos

| | Alto | Medio | Bajo |
|----------|------|-------|------|
| 1. Word | X | | |
| 2. Excel | | X | |

| | Alto | Medio | Bajo |
|-----------------------------|------|-------|------|
| 3. Outlook | X | | |
| 4. Inglés | | X | |
| 5. Internet Explorer | X | | |

E. Formación

Estudios Universitarios

Asistente Ejecutiva Bilingüe; o cursando estudios de Administración de Empresas

F. Competencias Corporativas Centrales

| | 1 (-) | 2 | 3 | 4 | 5 (+) |
|---|----------|---|---|---|----------|
| Orientación al cliente: Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de los clientes actuales y/o potenciales, internos o externos, además de una vocación permanente de servicio al cliente, comprensión adecuada de sus demandas y capacidad de generar soluciones efectivas a sus necesidades. (Alles, Diccionario de Preguntas. La Trilogía, 2010) | | | | | X |
| Trabajo en Equipo, Integración y Cooperación: Abarca un sentido de compromiso hacia el logro de los objetivos, tratando las necesidades de otras áreas con la misma celeridad que trata las suyas, cooperando con el equipo en cualquier circunstancia creando un buen ambiente de trabajo. (Alles, Diccionario de Preguntas. La Trilogía, 2010) | | | | | X |
| Conocimiento de Procesos Organizacionales: Conocer y aplicar las normas, procedimientos y circuitos internos que rigen en la empresa. Comprender la estructura informal. Comprender lo “no explícito” o lo “políticamente” adecuado ⁷ | | | | | X |
| Iniciativa y Autodesarrollo: Predisposición a actuar de forma proactiva, asumir riesgos que permitan plantear nuevas maneras de trabajo o soluciones novedosas, tomar la iniciativa, anticiparse a los hechos, buscar oportunidades de mejora y de adquirir/utilizar nuevos conocimientos y experiencias ⁷ . | | | | | X |

⁷ Información proporcionada por profesora-tutora.

A. Datos Generales de la Posición

| Perfil: ASISTENTE DE VIAJES Y EVENTOS | |
|---|---|
| Área | Administración y Planificación de Recursos |
| Departamento | CAN/CEC |
| Supervisor directo | Especialista/Analista Sr. en Administración y Planificación de Recursos |
| Lugar de trabajo | Representación BID, Ecuador |
| Horario | 08h30 a 17h30 (break 13h30 a 14h30) |
| Experiencia mínima requerida | 3 años en posiciones similares |

B. Objetivo del Puesto

Atención a los clientes internos y externos en la logística de viajes y eventos.

C. Área de Responsabilidad

- a. VIAJES: Realizar la reserva y adquisición de pasajes, asegurándose de obtener la ruta más directa y económica. Coordinar la logística de movilización terrestre y reserva de hoteles. Seguimiento con la agencia de viajes del cumplimiento de estándares de servicio. Capacitación y asesoramiento en la preparación de Autorizaciones de Viajes y Estados de Gastos. Registro contable de pasajes comprados y archivo electrónico.
- b. EVENTOS: Coordinar con los hoteles la logística de eventos, analizando el costo-beneficio. Mantener base de datos de eventos, realizar encuestas, y proporcionar informes semestrales.
- c. RECEPCION: atender la Recepción de 12h30 a 13h30 diariamente.

D. Requerimiento Técnicos

| | Alto | Medio | Bajo |
|------------------------------|------|-------|------|
| 6. Word | X | | |
| 7. Excel | | X | |
| 8. Outlook | X | | |
| 9. Inglés | X | | |
| 10. Internet Explorer | X | | |

E. Formación

| | |
|--------------------------------|--|
| Estudios Universitarios | Graduado o egresado de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, o Administración de Empresas |
|--------------------------------|--|

F. Competencias Corporativas Centrales

| <i>Nombre de Competencia y Nivel requerido</i> | 1 (-) | 2 | 3 | 4 | 5 (+) |
|---|------------------|----------|----------|----------|------------------|
| <p><u>Orientación al cliente:</u> Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de los clientes actuales y/o potenciales, internos o externos, además de una vocación permanente de servicio al cliente, comprensión adecuada de sus demandas y capacidad de generar soluciones efectivas a sus necesidades. (Alles, Diccionario de Preguntas. La Trilogía, 2010)</p> | | | | | X |
| <p><u>Trabajo en Equipo, Integración y Cooperación:</u> Abarca un sentido de compromiso hacia el logro de los objetivos, tratando las necesidades de otras áreas con la misma celeridad que trata las suyas, cooperando con el equipo en cualquier circunstancia creando un buen ambiente de trabajo. (Alles, Diccionario de Preguntas. La Trilogía, 2010)</p> | | | | | X |
| <p><u>Conocimiento de Procesos Organizacionales:</u> Conocer y aplicar las normas, procedimientos y circuitos internos que rigen en la empresa. Comprender la estructura informal. Comprender lo “no explícito” o lo “políticamente” adecuado⁸</p> | | | | | X |
| <p><u>Iniciativa y Autodesarrollo:</u> Predisposición a actuar de forma proactiva, asumir riesgos que permitan plantear nuevas maneras de trabajo o soluciones novedosas, tomar la iniciativa, anticiparse a los hechos, buscar oportunidades de mejora y de adquirir/utilizar nuevos conocimientos y experiencias⁷.</p> | | | | | X |

⁸ Información proporcionada por profesora-tutora.

• Set de Preguntas

A continuación se ha realizado un formulario de preguntas en el que se describe el nivel esperado de cada competencia, y en la fila siguiente dos preguntas relacionadas, que permitirán al entrevistador evaluar el nivel que tiene de competencia. Se deberá marcar con una X el nivel en que se encuentre.

| COMPETENCIA CENTRAL REQUERIDA NIVEL REQUERIDO | 1 (-) | 2 | 3 | 4 | 5 (+) |
|--|----------|---|---|---|----------|
| 1. Orientación al cliente: Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de los clientes actuales y/o potenciales, internos o externos, además de una vocación permanente de servicio al cliente, comprensión adecuada de sus demandas y capacidad de generar soluciones efectivas a sus necesidades. (Alles, Diccionario de Preguntas. La Trilogía, 2010, pág. 182) | | | | | X |
| Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción particular de un cliente interno o externo. ¿Qué implicó esta mejora? (Alles, Diccionario de Preguntas. La Trilogía, 2010, pág. 182) | | | | | |
| Cuénteme de algún trabajo en el que el sector o equipo a su cargo haya superado las expectativas del cliente interno o externo. (Alles, Diccionario de Preguntas. La Trilogía, 2010, pág. 182) | | | | | |
| 2. Trabajo en Equipo, Integración y Cooperación: Abarca un sentido de compromiso hacia el logro de los objetivos, tratando las necesidades de otras áreas con la misma celeridad que trata las suyas, cooperando con el equipo en cualquier circunstancia creando un buen ambiente de trabajo. (Alles, Diccionario de Preguntas. La Trilogía, 2010) | | | | | X |
| Cuénteme sobre alguna tarea que haya tenido que hacer en grupo en su actual empleo o en la facultad. ¿Cuál era el resultado esperado? ¿Cuál fue su aporte a la tarea? (Alles, 2003, pág. 170) | | | | | |
| Cuando trabaja con personas nuevas para Ud., ¿Cómo hace para entender sus puntos de vista y coordinar esfuerzos? Por favor cuénteme como logro integrarse al equipo actual de trabajo. (Alles, 2003, pág. 170) | | | | | |
| 3. Conocimiento de Procesos Organizacionales: Conocer y aplicar las normas, procedimientos y circuitos internos que rigen en la empresa. Comprender la estructura informal. Comprender lo “no explícito” o lo “políticamente” adecuado ⁹ | | | | | X |

⁹ Información proporcionada por profesora-tutora.

| COMPETENCIA CENTRAL REQUERIDA NIVEL REQUERIDO | 1 (-) | 2 | 3 | 4 | 5 (+) |
|---|----------|---|---|---|----------|
| Describa dos procesos críticos de la empresa donde Ud. trabaja ¹⁰ . | | | | | |
| Cuénteme quien es el verdadero líder de su empresa (no necesariamente el líder formal). Si la persona identificada no fuera el líder formal, ¿Qué piensa Ud. de esto? (Alles, 2003, pág. 80) | | | | | |
| 4. Iniciativa y Autodesarrollo: Predisposición a actuar de forma proactiva, asumir riesgos que permitan plantear nuevas maneras de trabajo o soluciones novedosas, tomar la iniciativa, anticiparse a los hechos, buscar oportunidades de mejora y de adquirir/utilizar nuevos conocimientos y experiencias ¹⁰ . | | | | | X |
| Cuénteme sobre alguna idea nueva que Ud. haya propuesto acerca de los métodos de trabajo establecidos en su organización. ¿Cómo la propuso? ¿Qué resultados obtuvo? (Alles, Diccionario de Preguntas. La Trilogía, 2010, pág. 179) | | | | | |
| ¿Qué hace cuando debe tomarse una decisión y no existe ningún procedimiento estipulado para hacerlo? (Alles, Diccionario de Preguntas. La Trilogía, 2010, pág. 179) | | | | | |
| TOTAL | | | | | |

• Cuadro Comparativo de Valoración

Este documento deberá ser llenado como sustento para definir al seleccionado.

| | % Valoración n total | Candi dato 1 | Candi dato 2 | Candi dato 3 |
|--------------------------|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Competencias Técnicas | 30 | | | |

¹⁰ Información proporcionada por profesora-tutora

| | | | | |
|---|-----|--|--|--|
| Experiencia | 10 | | | |
| Atributos de personalidad | 20 | | | |
| Competencias Centrales | | | | |
| Orientación al cliente | 10 | | | |
| Trabajo en Equipo, Integración y Cooperación | 10 | | | |
| Conocimiento de Procesos Organizacionales | 10 | | | |
| Iniciativa y Autodesarrollo | 10 | | | |
| TOTAL | 100 | | | |

Gráfico No. 9 Cuadro de Valoración de Candidatos

n. Limitaciones del estudio

El presente estudio está limitado a la Representación del BID en Ecuador, donde se ha contado con la participación de funcionarios que han laborado por más de un año y con

contrato a plazo fijo. El nivel socioeconómico de la muestra es medio-alto considerando que está conformado por funcionarios nacionales e internacionales, con remuneraciones y niveles de supervisión diferenciados.

Por otra parte, el estudio está limitado a dos posiciones administrativas que se considera de gran importancia y que contribuyen para el logro de objetivos de la organización. En cuanto a la metodología, ésta se limitó a la realización de la encuesta de tipo cuantitativo y cualitativo.

o. Recomendaciones para futuros estudios

Se podría usar esta metodología para realizar el levantamiento de competencias para otras posiciones como por ejemplo: Consultores de Operaciones, Prensa o Administrativo.

En el presente estudio funcionó muy bien realizar la encuesta escrita física y se logró una importante retroalimentación, sin embargo para otra ocasión se podría considerar una encuesta en-línea con algún tipo de software que asegure la confidencialidad de los participantes, y que adicionalmente facilite la tabulación automática de resultados. Por otra parte, luego del análisis de los resultados se podría crear un focus group para aclarar, ampliar y fortalecer algunos de los comentarios recibidos, a fin de garantizar una mejor comprensión de las opiniones.

p. Resumen general

El realizar este estudio ha permitido recopilar información valiosa mediante la encuesta realizada, la cual servirá para la aplicación de un proceso de selección por competencias en el que se han incluido pasos que son importantes desde la percepción del usuario, así como desde el punto de vista de recursos humanos que busca la optimización en la búsqueda de talentos que sean afines a los objetivos institucionales.

De esta manera el proceso incluirá la difusión interna de las vacantes disponibles, adjuntando el perfil de competencias levantado; la conformación de un panel que cuente con diversidad de área, disciplina y género; la inclusión de los candidatos calificados que no fueron seleccionados dentro de una base de datos para futuras posiciones; y, la comunicación de agradecimiento a quienes no fueron seleccionados.

Por otra parte, se han levantados los perfiles basados en las competencias centrales específicas que se buscan para cada posición, elaborado un set de preguntas relacionadas con las mismas para identificar el nivel de competencia que poseen y un cuadro de valoración final para la selección del candidato. Estas acciones en su conjunto buscan identificar a los mejores candidatos, que se adapten a la cultura organizacional del BID, y constituyan un aporte al desarrollo y crecimiento de la institución.

Se espera que esta investigación genere un valor agregado significativo para el proceso de selección del BID, Representación Ecuador.

VI. REFERENCIAS

- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de recursos humanos. Gestión por Competencias el Diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2003). *Diccionario de preguntas: gestión por competencias: como planificar la entrevista por competencias*. Granica.
- Alles, M. (2006). *Elija al mejor, como entrevistar por competencias, las preguntas necesarias para una buena selección*. Obtenido de Google Academic:
http://scholar.google.com/scholar?start=0&q=seleccion+de+personal+por+competencias&hl=es&as_sdt=0,9
- Alles, M. (2010). *Diccionario de Preguntas. La Trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Argentina: Granica.
- Alles, M. (s.f.). *Competencias Revista Técnica*. Obtenido de
<http://xcompetencias.com/gestion-asi-eligen-las-empresas-a-su-personal.php>
- BID. (12 de Abril de 2011). *Ecuador y el BID, una larga trayectoria de apoyo*. Obtenido de Acerca del BID: <http://www.iadb.org/es/noticias/articulos/2011-04-12/el-bid-y-ecuador,9336.html>
- BID. (07 de 05 de 2014). *Acerca del BID*. Obtenido de BID:
<http://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/acerca-del-banco-interamericano-de-desarrollo,5995.html>
- Calvache, L. E. (s.f.). *Competencias Guía*. Ecuador.
- Carlos Fernández, D. d. (s.f.). ENTREVISTA Y TALENTO. (A. Vásquez, Entrevistador)
- CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mac Graw Hill.
- Disney Institute (Jones, Bruce). (15 de August de 2013). 3 Reasons It's Okay to Hire Less Qualified Candidates. Recuperado el 26 de agosto de 2014, de
<http://disneyinstitute.com/blog/2013/08/3-reasons-its-okay-to-hire-less-qualified-candidates/190#.Ug11v-joNx4>
- Fernández, C. (s.f.). Director de Recursos Humanos Motorola, España. (J. Ortíz, Entrevistador) España: Equipos de Talento.
- FERNANDEZ, J. (2005). *Gestión por Competencias "Un Modelo Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos"*. Madrid: Editorial FT Prentice hall.
- Gómez Carrasco, J. (2008/2009). *Selección por Competencias*. EOI TICAL.
- Gómez Carrasco, J. (2008/2009). *Tendencias de Selección*. Master Executive TICAL 2008/2009. EOI Escuela de Negocios.
- Richino, S. (2006). *Cuadernos de Evaluación Psicológica*. Argentina: Paidós SAICF.
- Richino, S. (2006). *Cuadernos de Evaluación Psicológica*. Argentina: Paidós.
- Sampieri, R. y. (2006). *Metodología de la Investigación*. Buenos Aires: McGraw Hill.
- Spencer, L. M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons.

ANEXO A

ENCUESTA DE OPINION

Estimado Colega:

El objetivo de esta encuesta es recopilar información de cómo ven nuestro proceso de selección de personal de apoyo (no staff), para identificar áreas de mejora.

Adicionalmente, buscamos definir el perfil ideal de dos posiciones: Recepcionista y Asistente de Viajes-Eventos, lo cual implica conocer las características, habilidades, y experiencias específicas que consideren necesarias para estas funciones.

La encuesta está dirigida a funcionarios del BID que hayan sido clientes y hayan recibido este servicio.

Agradecemos su respuesta.

I. Tema: PROCESO DE SELECCIÓN EN GENERAL

- 1. Cómo calificaría en forma general el proceso de selección que se lleva a cabo actualmente en la Representación en Ecuador. Califique de 1 a 10, siendo 1 lo mínimo y 10 lo máximo**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- a. Comentarios / sugerencias**

- 2. ¿Si usted estaría a cargo de un proceso de selección en la Representación del BID en Ecuador, en cuál de las siguientes fases buscaría mejoras?**

- a. búsqueda de candidatos
- b. Entrevistas
- c. Elección final de candidato
- d. Otros

- 3. Que mejoras haría en el ítem que escogió en la pregunta anterior?**

**4. Cómo calificaría el tiempo que toma actualmente el proceso de selección.
Califique de 1 a 10, siendo 1 lo mínimo y 10 lo máximo**

| | | | | | | | | | |
|--------|---|---|---|-------|---|---|---|---|--------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| mínimo | | | | medio | | | | | máximo |

4.1 ¿Porque? Sustente su respuesta

5. De nuestra experiencia vemos que el proceso de selección dura 4 semanas. Cree Ud. que este es un tiempo razonable para este proceso:

- Si
- No

5.1 Si su respuesta es NO, favor indíquenos cuánto sería lo adecuado para este proceso.

5.2 ¿Que sugerencia nos daría para mejorar el tiempo?

**II. Tema: Información sobre el puesto:
RECEPCIONISTA**

- 1. Indíquenos el nombre de la Recepcionista que consideras ha realizado la labor más exitosa**

- 2. ¿Cuáles eran las características por las que considera que su labor fue exitosa? Defina al menos 3.**

1

2

3

4

5

- 3. ¿Cuáles son los 3 problemas mayores que en general recuerda que se han presentado en el desempeño de la Recepcionista?**

1

2

3

- 4. Señale 5 características básicas que considera debe tener la Recepcionista para ser exitosa.**

1

2

3

4

5

- 5. Me puede proporcionar un ejemplo concreto de una experiencia de servicio exitosa con la Recepcionista.**

**III. Tema: Información sobre el puesto:
ASISTENTE VIAJES Y EVENTOS**

1. Indíquenos el nombre de la Asistente de Viajes y Eventos que considera ha realizado la labor más exitosa

2. ¿Cuáles eran las características por las que considera que su labor fue exitosa? Defina al menos 3.

1

2

3

4

5

3. Cuáles son los 3 problemas mayores que en general recuerde que se hayan presentado en el desempeño de la Asistente de Viajes y Eventos

1

2

3

4. Señale 5 características básicas que considera debe tener la Asistente de Viajes y Eventos para ser exitosa

1

2

3

4

5

5. Me puede proporcionar un ejemplo concreto de una experiencia de servicio exitosa con la Asistente de Viajes y Eventos

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|----|--|----|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | 5. | De nuestra experiencia vemos que el proceso de selección dura 4 semanas. Cree Ud. que este es un tiempo razonable para este proceso: | SI | NO | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 11 | 4 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 5.1 Si su respuesta es NO, favor indíquenos cuánto sería lo adecuado para este proceso. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | No, en el caso de adenda o renovación de contratos, esto debería ser más ágil. En los contratos nuevos estoy de acuerdo | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 3 semanas | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | debería ser 2 y máximo 3 semanas | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | si se trata de una contratación urgente el tiempo debe ser menor | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 5.2 ¿Que sugerencia nos daría para mejorar el tiempo? | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | se podrían mejorar los procesos para consultores que ya fueron contratados y en el proceso para realizar un adenda | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | tener candidatos "cleared" para Recepción y Asistente Administrativa | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | quizás se podrían contar con listados de candidatos por área temática | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | abrir una base de datos con CV online de posibles interesados para algunos perfiles | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | mantener la base de datos de posibles candidatos | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | iniciar los procesos contractuales para que las personas tengan contrato al empezar | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | dedicar un día específico (sin interrupciones) para las entrevistas previas | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | planificar en lo posible las vacantes que se presentarán y programar las fechas en las que se iniciarán los proceso | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | mejor interacción con los clientes | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | involucrar en las entrevistas a los clientes | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | precisar roles que precisan para la contratación | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| II. Tema: | 1. | Indíquenos el nombre de la Recepcionista que consideras ha realizado la labor más exitosa | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Información sobre el puesto: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RECEPCIONISTA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2. | ¿Cuáles eran las características por las que considera que su labor fue exitosa? Defina al menos 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | NATHALY PALACIOS | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | no se complica | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | está siempre pendiente | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | abierta para cualquier favor o pregunta | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | rapidez en entender procesos | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | sonrisa y alegría | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | capacidad de crecer en el mediano plazo | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | rápidos tiempos de respuesta en pedidos | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | dinámica | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|------|------|------|--------|
| M. | D. | N. | A. |
| ROSE | DIAZ | PALA | VILLAF |
| RO | | CIO | UERTE |

| | | |
|---|---|---|
| 7 | 7 | 1 |
|---|---|---|

| III. Tema: Información sobre el puesto: ASISTENTE VIAJES Y EVENTOS | 1. Indíquenos el nombre de la Asistente de Viajes y Eventos que considera ha realizado la labor más exitosa | D. JAR AMI LLO | MA. ROSE RO | C. DIAZ | E. CASTE LLAN OS | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|-------------------------|-------------------|------------|---------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | 2 | 3 | 8 | 2 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2. ¿Cuáles eran las características por las que considera que su labor fue exitosa? Defina al menos 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | CELINA DIAZ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | estar pendiente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | tiene buenas ideas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | tiene buena relación con la agencia de viajes y hoteles | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | servicio al cliente | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | conocimiento de procesos | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | manejo de varios procesos al mismo tiempo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | amable | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | agilidad en respuesta | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | tiene buenas ideas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | actitud positiva | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | conocimiento del mercado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | flexibilidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | experiencia previa en viajes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | trabajo en equipo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | empoderamiento del requerimiento | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | DANIELA JARAMILLO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Buena actitud | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | eficiente con las solicitudes de viajes y eventos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | voluntariosa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | le encantaba su trabajo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | era proactiva para comparar opciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | brindaba excelentes recomendaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | MA. ROSERO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | organizada | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | detallista | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | comunicación cordial | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | planificadora | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | poder de negociación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| E. CASTELLANOS | | | | | | | | | | | | |
|----------------|----|---|--|--|--|--|--|--|---|--|--|--|
| | | experiencia | | | | | | | | | | |
| | | sentido común | | | | | | | | | | |
| | | atención a los detalles | | | | | | | | | | |
| | | proactiva | | | | | | | 2 | | | |
| | | organizada | | | | | | | | | | |
| | | responsabilidad | | | | | | | | | | |
| | | atención al cliente | | | | | | | | | | |
| | | capacidad de trabajo bajo presión | | | | | | | | | | |
| | | comunicación | | | | | | | | | | |
| | 3. | ¿Cuáles son los 3 problemas mayores que en general recuerda que se han presentado en el desempeño de la Asistente de Viajes y Eventos? | | | | | | | | | | |
| | | no aplicar procesos establecidos | | | | | | | | | | |
| | | tener que hacer seguimiento | | | | | | | | | | |
| | | olvido del requerimiento de vehículo | | | | | | | | | | |
| | | he tenido personalmente que buscar chofer | | | | | | | | | | |
| | | los viajes los hacemos personalmente, por lo que no se a quien le aplica este servicio de viajes. Podríamos coordinarlo de forma más directa (sugerencia) | | | | | | | | | | |
| | | que me pida a mi el teléfono del hotel en vez de buscar en google | | | | | | | | | | |
| | | no ponía interés en su trabajo | | | | | | | | | | |
| | | era lenta en responder | | | | | | | | | | |
| | | falta de contactos en los hoteles para resolver imprevistos | | | | | | | | | | |
| | | precio de tickets elevado, buscar mejores precios con agencia | | | | | | | | | | |
| | | incorrecto número de identificación en emisión de boletos | | | | | | | | | | |
| | | no responder oportunamente requerimiento | | | | | | | | | | |
| | | notificación e cambio de pasajes sin el análisis de posible impacto | | | | | | | | | | |
| | | falta de acompañamiento durante el evento | | | | | | | | | | |
| | | falta de presentación de alternativas | | | | | | | | | | |
| | | recibir mala atención del hotel o salón y no exigir cambios o correctivos oportunos | | | | | | | | | | |
| | | demoras por múltiples requerimientos que debe atender simultáneamente | | | | | | | | | | |
| | | falta de atención al detalle | | | | | | | | | | |
| | 4. | Señale 5 características básicas que considera debe tener la Asistente de Viajes y Eventos para ser exitosa. | | | | | | | | | | |
| | | información a tiempo | | | | | | | | | | |
| | | sugerir buenas opciones | | | | | | | | | | |
| | | mantener comunicación constante | | | | | | | | | | |
| | | rapidez de aprendizaje | | | | | | | | | | |
| | | servicio al cliente | | | | | | | 6 | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | sentido común | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | alto manejo de personas y varios procesos al mismo tiempo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | proactiva | | | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| | atención al detalle | | | | | | 5 | | | | | | | | | | | | | |
| | organizada | | | | | | 5 | | | | | | | | | | | | | |
| | ordenada | | | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| | debería ser responsable de contactar choferes, entregarles itinerarios del viaje | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | debería verificar si los pasajes ofrecidos son la mejor opción dada por la agencia de viajes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | amable | | | | | | 4 | | | | | | | | | | | | | |
| | alegre | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | priorizar tareas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | buena disposición | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | conocedora del tema | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| | buena para usar herramientas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | presentar alternativas y una recomendación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | aptitud para trabajar bajo presión | | | | | | 3 | | | | | | | | | | | | | |
| | proactiva | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| | comunicación efectiva | | | | | | 3 | | | | | | | | | | | | | |
| | coordinación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | capacidad de negociación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | don de gentes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | innovadora | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | dominio de la logística de viajes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | recursiva | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | responsable | | | | | | 3 | | | | | | | | | | | | | |
| | respetuosa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | trabajo en equipo | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 5. | Me puede proporcionar un ejemplo concreto de una experiencia de servicio exitosa con la Asistente de Viajes y Eventos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | cuando he viajado a Guayaquil nos ha ayudado mucho en la comunicación con la agencia para cambios en los tickets y reservaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | siempre ayuda en los eventos FOMIN realizados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | manejo exitoso de grupos numerosos, y siempre nos agradecen y felicitan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | en los eventos organizados con ayuda de las chicas hemos tenido muy buen resultado y memorias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Daniela se encargaba de averiguar cual era el mejor hotel en cada misión. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Daniela brindaba alternativas con recomendaciones para que el viajero tuviese información completa para elegir | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Excelente organización y cuidado en el manejo de documentos e información valiosa de viajes y eventos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | valiosa a asistencia en conseguir/coordinar logística en corto tiempo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

