



**UASB**  
**Universidad Andina Simón Bolívar**  
ORGANISMO ACADÉMICO DE LA COMUNIDAD ANDINA

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL**

**TESIS**

**DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL  
POR COMPETENCIAS PARA EL PUESTO  
JEFE DEL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA  
CASO: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**POSTULANTE: JHOVANA JUANA LOZA CHURA**

**TUTORA: PhD (c) MARIELLA SUÁREZ**

**La Paz – Bolivia**

**2016**

## **DEDICATORIA**

A Dios, quien ha forjado mi camino ayudándome a aprender de mis errores y que gracias a él he logrado avanzar un peldaño más en mi vida profesional.

A mis padres y familia, quienes han fomentado en mí el deseo de superación, con sus enseñanzas, valores y apoyo incondicional.

A mi querido esposo, por su amor, comprensión, tolerancia, paciencia y apoyo en la culminación de este proyecto.

## **AGRADECIMIENTOS**

Con toda humildad a Dios, nuestro padre, quien nos da fortaleza para continuar con nuestro camino a pesar de las dificultades que se presentan.

A mi esposo, pues sin su insistencia y apoyo incondicional no habría sobrellevado la presión del trabajo y el estudio.

A mi hermano Rolando, que con su apoyo, su buen humor y paciencia ha impulsado el deseo de concluir este proyecto.

A mi tutora Mariella Suarez, por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento y servir de guía en el desarrollo de esta tesis.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I. MARCO GENERAL</b> .....	1
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b> .....	4
<b>3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	5
<b>4. OBJETIVOS</b> .....	7
4.1. Objetivo General .....	7
4.2. Objetivos Específicos .....	7
<b>5. ALCANCES</b> .....	7
5.1. Alcance Temático .....	7
5.2. Alcance Temporal .....	8
5.3. Alcance Espacial .....	8
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	10
<b>1. COMPETENCIAS</b> .....	10
1.1. Concepto .....	10
1.2. Componentes de una competencia .....	11
1.3. Modelos de competencias .....	14
1.4. La gestión por competencias .....	15
<b>2. SISTEMA DE SELECCIÓN</b> .....	16
2.1. Concepto .....	16
2.2. Modelos .....	18
2.3. Procedimiento .....	19
2.4. Selección de personal en la administración pública, procedimiento .....	20
2.5. Selección de personal basado en competencias .....	22
<b>CAPÍTULO III. MARCO PRÁCTICO METODOLÓGICO</b> .....	24
<b>1. TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	24
<b>2. PARTICIPANTES</b> .....	24

2.1. Universo .....	24
2.2. Unida de Investigación .....	24
2.3. Muestra .....	25
<b>3. VARIABLES .....</b>	<b>25</b>
<b>4. INSTRUMENTOS .....</b>	<b>27</b>
4.1. Perfil y descripción de puestos .....	28
4.2. Panel de expertos .....	28
4.3. Entrevista por incidentes críticos .....	29
<b>5. PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS .....</b>	<b>30</b>
5.1. Análisis del proceso de selección de personal en la administración pública .....	30
5.2. Análisis de la descripción y el perfil de puestos en base a competencias .....	32
5.3. Aplicación del panel de expertos para identificar las Competencias del cargo de jefe administrativo financiero .....	33
5.4. Aplicación de la entrevista por incidentes críticos a los mejores empleados del cargo de jefe administrativo financiero .....	34
5.5. Elaboración del perfil ajustado por competencias del jefe administrativo financiero .....	40
5.6. Diseño y desarrollo de un ejercicio de assessment para evaluar las competencias identificadas .....	41
5.7. Diseño y desarrollo de la guía de la entrevista por competencias .....	43
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
<b>1. Análisis del proceso de selección de personal en la Administración Pública .....</b>	<b>46</b>
<b>2. Análisis de la descripción y el perfil de puestos en base a Competencias .....</b>	<b>47</b>
<b>3. Aplicación del panel de expertos para identificar las competencias del cargo de jefe administrativo financiero .....</b>	<b>51</b>
<b>4. Aplicación de la entrevista por incidentes críticos a los mejores</b>	

empleados del cargo de jefe administrativo financiero .....	51
5. Elaboración del perfil ajustado por competencias del jefe administrativo financiero .....	54
6. Diseño y desarrollo de un ejercicio de assessment para evaluar las competencias identificadas .....	57
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>62</b>
1. Evaluación curricular (análisis de la hoja de vida) .....	63
2. Evaluación la capacidad técnica (Pruebas) .....	63
3. Evaluación de cualidades personales (entrevista) .....	64
<b>CAPÍTULO VI. PROPUESTA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA JEFES ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS DEL SECTOR PÚBLICO .....</b>	<b>65</b>
1. Análisis de Necesidades de Selección .....	66
2. Reclutamiento de personal .....	67
3. Preselección de candidatos .....	67
4. Análisis y evaluación de las hojas de vida .....	68
5. Verificación de referencias y datos personales .....	69
6. Entrevista por competencias .....	70
7. Informe de resultados .....	70
8. Selección .....	70
9. Informe de selección .....	71
10. Toma de decisión – elección .....	72
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>76</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Proceso de Selección de Personal .....	26
Tabla 2. Competencias del Jefe Administrativo Financiero .....	27
Tabla 3. Estructura de la Entrevista por Incidentes Críticos .....	35

# CAPITULO I

## MARCO GENERAL

### 6. INTRODUCCIÓN

Alrededor del año de 1901, durante la primera guerra mundial, se creó la necesidad de seleccionar a reclutas y oficiales administrando pruebas colectivas que permitieran seleccionar al personal de dicha corporación (Milton y James, 1994).

Posteriormente Scoff en 1918 fundó la primera organización de consultoría psicológica llamada "*Scoff Company of Philadelphia*". Este autor señaló que la principal actividad de los psicólogos en la industria fue la selección y la colocación de empleados y que buscaba distinguir a los buenos trabajadores de los malos trabajadores con la ayuda de pruebas y otros mecanismos de selección. La selección de personal en las organizaciones, después de iniciada la revolución industrial, fue realizada por el supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos y posiblemente hasta fue intuitivo (Arias, 1984).

Como consecuencia de la revolución industrial el número de las organizaciones y su tamaño experimentaron una mayor complejidad en su manejo. Con el fin de encontrar una solución, Taylor (citado por Arias, 1984) propuso un modelo denominado funcional basado en el Principio de la División del Trabajo mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza, también propuso que el reclutamiento se centralizara con el objeto de tener mejores resultados, así surgieron las llamadas "Oficinas de Selección", esta especialización funcional estimuló la idea de un área dedicada específicamente a la administración de los recursos humanos, donde una de sus funciones era el de proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización, además del desarrollo de las habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más productivo en la comunidad en el que se desenvolvía (Arias, 1984).



En 1912, aproximadamente, surge en los Estados Unidos de América el departamento de personal en un concepto moderno, al principio quienes realizaban la selección de personal eran los jefes de línea que con el tiempo fueron creciendo sus necesidades al llevarse a cabo registros y elaborarse nóminas, así se pensó en un oficinista que realizara esta tarea surgiendo así el primer especialista de selección (Arias, 1984).

En la actualidad las técnicas de selección de personal tienden a ser más objetivas. La selección de personal es uno de los temas más divulgados y sin embargo, es muy mal aplicado (Lievens, 2002).

El modelo de selección tradicional se basa en una concepción del mercado económico y del mercado laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva. Este modelo tradicional asume que un empleado hace y hará las mismas tareas un año y otro y así durante un número elevado de años. De este modo, si una empresa desea tener un empleado altamente productivo debe lograr que sus procesos de contratación consigan determinar qué empleados poseen los conocimientos o características específicas que puedan poner en práctica inmediatamente. Para conseguir esta finalidad, las organizaciones que utilizan el modelo tradicional realizan la selección de personal con métodos más o menos adecuados para los entornos económicos en los que desarrollan su actividad (Salgado y Moscoso S, 2006).

Por lo descrito, la selección de recursos humanos se puede definir como: el proceso sistemático de evaluación, a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante (Pereda y Berrocal, 2011, p. 270). También se puede definir como una *“actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil”* (Alles, 2000, p.115).

Desde el enfoque de competencias, *“el proceso de selección se centra en el análisis de la adecuación entre el perfil personal de competencias propio*

de cada candidato (...) y el perfil de competencias del puesto al que aspira” (Fernandez 2005, p. 181).

El término de competencias, ha sido utilizado desde los años 20 pero fue impulsado por el psicólogo David Mc Clelland, profesor de Harvard, a través de la publicación de un artículo titulado “*Testing for Competence Rather than Intelligence*”, quien define la competencia como “*la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo*”. Desde entonces el interés del mundo organizacional por el tema de las competencias no ha hecho más que crecer incesantemente y ampliar su campo de aplicaciones, inicialmente restringido a la selección de personal, a otros muchos campos. Este término es retomado en los años 90 a partir de las formulaciones de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional (Marrero, Martínez y Sánchez, 2004).

En Bolivia, las entidades de la administración pública entienden la selección de personal como un proceso que tiene como finalidad el de proveer a la entidad pública al personal idóneo y capaz de cubrir eficientemente al logro de los objetivos institucionales (Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, 2001).

Este proceso se realiza en cumplimiento a las normas que rigen la administración pública, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, que establece que la selección de personal “*busca proveer a la entidad del potencial humano que mejor responda a las exigencias de los puestos establecidos en cada Programación Operativa Anual Individual*” (NB-SAP, 2001, p. 10).

Se concluye que la selección de personal es uno de los procesos críticos de la gestión integrada de los recursos humanos en las organizaciones, sea esta pública o privada, en la medida que condiciona poderosamente la eficacia de los procesos de gestión que se producen después de efectuada la selección. Por tal razón, el presente trabajo mostrará las ventajas para la

administración pública de llevar a cabo una selección de personal por competencias para el puesto de jefe del área administrativa financiera.

Asimismo, este trabajo de investigación permitirá la implementación de un modelo basado en competencias en la administración pública para el puesto de jefe del área administrativa financiera, pues permitirá la incorporación de personas idóneas permitiendo el logro de los objetivos institucionales.

Para ello, la estructura del documento estará conformada por cinco capítulos; en el primer capítulo se presentará el marco general compuesto por la introducción, la justificación de la investigación, la formulación del problema y se planteará el objetivo general y los objetivos específicos. En el segundo capítulo se expondrá el marco teórico de la investigación. En el tercer capítulo, marco práctico metodológico de la investigación, se establecerá el tipo de investigación, se determinará el universo y la muestra, se realizará la operacionalización de las variables, los instrumentos de recopilación de datos y finalmente se expondrá los resultados del diagnóstico. En el cuarto capítulo se expondrá la propuesta resultado de la investigación y en el último capítulo se establecerán las conclusiones y recomendaciones.

## **7. JUSTIFICACIÓN**

El factor que determina la prosperidad o no de una empresa, es la calidad del personal con que cuenta, que convierta la inversión en rédito satisfactorio y que permite que logre sus objetivos. En este marco la selección de personal adquiere gran relevancia como procedimiento básico de la administración de recursos humanos.

Aseverar que la gente es el recurso más importante es una realidad que actualmente cobra mayor relevancia, ya que en las manos de las personas está el destino de las organizaciones quienes se han visto impulsadas o detenidas en su desarrollo en función a la calidad de su personal.

La empresa puede tener la mejor y más avanzada tecnología, sea en bienes de capital o en sistemas de información, o puede tener millones de dólares para invertir; sin embargo, todo esto no le garantiza el éxito empresarial por sí solo, porque se requiere del recurso humano, concluyendo que cualquier sistema relacionado a la empresa no funciona sin el hombre. Entonces, si la selección de personal está correctamente realizada permitirá la incorporación de personas de alto rendimiento; además, estas personas mostrarán un buen aprovechamiento de la formación, unas excelentes posibilidades de promoción, una tasa de rotación que se sitúe en los márgenes aceptables para las organizaciones y, en general, un adecuado nivel en todos los procesos finales que tienen que ver con el éxito de la organización (Stanton, 1985).

Asimismo, Puchol (2007) y Davenport (2000) señalaron que la importancia de las competencias corresponde al gran interés que en los últimos años han mostrado las empresas más avanzadas en los contratos psicológicos. Para Fernández (2005) el perfil de competencias del puesto marca los requerimientos por exigir en un candidato que pretende incorporarse a la empresa.

Finalmente, Spencer, McClelland y Spencer (1994), por su parte, revelan la existencia de mejoras en el desempeño laboral que van desde el 19% al 78% como resultado de utilizar los métodos de selección con base en competencias; además, han mostrado importantes disminuciones en la rotación de los empleados (hasta en un 90%).

## **8. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Una buena selección del capital humano que pueda realizar una empresa le permitirá que llegue a cumplir el objetivo plasmado en sus estrategias. Pues si no realiza una buena selección de personal, corre el riesgo de contratar personas mediocres, sin deseo de superación, personas sin metas, etc.

En el sector privado, cuando el personal incorporado no responde a las necesidades del puesto de trabajo, la organización pierde tiempo y dinero, pero existe la posibilidad de decidir un despido y reiniciar la búsqueda. En el caso del sector público, pasado el tiempo asignado para la provisionalidad (3 meses) y confirmado en el cargo, el trabajador adquiere estabilidad y sólo puede ser despedido mediante la implementación de un sumario administrativo. En el mismo debe determinarse su responsabilidad y si corresponde por la gravedad de lo ocurrido, se lo sanciona con la cesantía o la exoneración.

Pero la ineficiencia, la falta de compromiso, la falta de voluntad y disposición en un puesto de trabajo no son causa de despido, por lo que un error en la selección se paga con años de servicio de personal no apto para la función que le fue asignada.

Si sólo se realiza una selección de personal sin considerar las competencias, se corre el riesgo de descartar a un candidato que pese a no tener experiencia en un determinado puesto de trabajo, si pueda poseer las competencias para desarrollarlos, es más, ese candidato que no es considerado, puede ser un empleado potencial, puesto que tiene una actitud o predisposición, y por ello un talento, que quizá el que tenga experiencia no tenga (Alles, 2000).

Por lo mencionado, el presente trabajo responderá a la siguiente pregunta de investigación:

¿Será posible diseñar un modelo de selección de personal basado en competencias para el puesto de jefe del área administrativa financiera de la administración pública?

## **9. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de selección de personal basado en competencias para el puesto de jefe del área administrativa financiera de la administración pública.

### **4.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico sobre el proceso de selección de personal en la administración pública.
- Describir las fases del proceso de selección de personal por competencias.
- Comparar el proceso de selección de la administración pública con el basado en competencias y señalar las brechas.
- Desarrollar un perfil del cargo por competencias.
- Diseñar la entrevista por competencias.
- Desarrollar un ejercicio de assessment center.

## **10. ALCANCES**

El análisis se efectuará en una entidad de la administración pública para el puesto de jefe del área administrativa financiera analizando el proceso de selección de personal que se ejecuta en la actualidad, describiendo sus ventajas y desventajas.

### **5.1. Alcance Temático**

Desarrollo de un proceso de selección por competencias para una entidad de la administración pública.

## 5.2. Alcance Temporal

La investigación se realizará para la gestión 2015 con el objeto de proponer a los ejecutivos el inicio del proceso de selección de personal para el puesto de jefe de sección administrativo financiero basado en competencias.

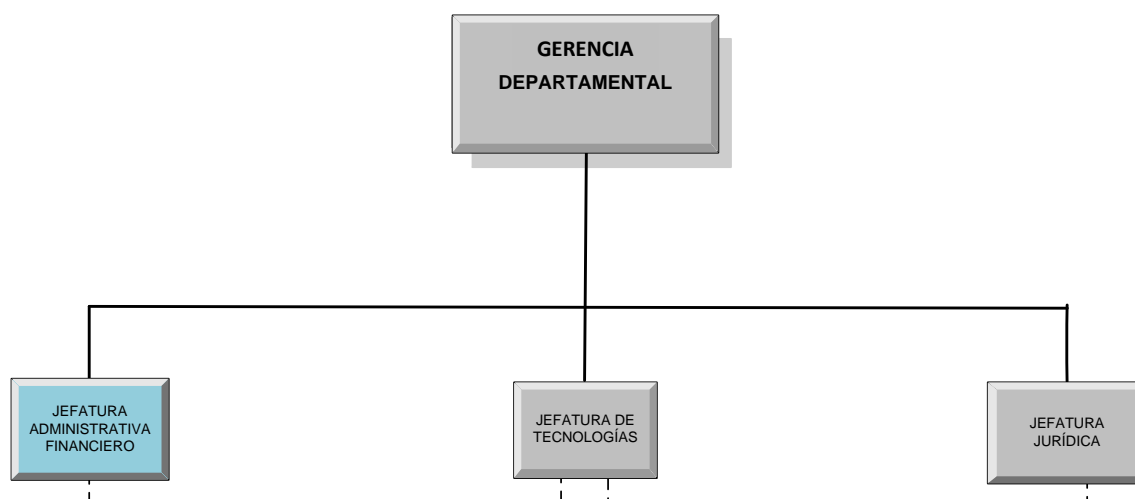
## 5.3. Alcance Espacial

La investigación se desarrollará en una entidad de la administración pública para el puesto de jefe de sección administrativo financiero de los nueve departamentos del país.

Esta entidad pública está conformada por una oficina central y 18 oficinas en el interior del país, 2 oficinas por departamento, conformada por 990 ítems.

Los nueve jefes administrativos financieros, objeto de estudio, son los responsables de llevar a cabo todas las actividades administrativas financieras en las departamentales, estas gerencias son responsables de recaudar recursos para la entidad.

La estructura de estas Gerencias es la siguiente:



La gerencia departamental está compuesta por 60 ítems, aproximadamente, la cantidad de ítems depende del nivel de recaudación que generan por departamento, es decir, las que generan mayor recaudación son las que tienen mayor personal.



## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 3. COMPETENCIAS

##### 3.1. Concepto

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, indica que la palabra “competencia” procede del verbo latín *competĕre*, del que derivan tanto el verbo “competir” (rivalizar, contender...), como “competer” (incumbir, pertenecer...).

Así **competencia de competir** es *disputa, contienda o rivalidad entre dos o más personas sobre algo o situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio (de aquí competitivo).*

Y **competencia de competer** (de aquí competente), se define como *atribución legítima a un juez...para el conocimiento o resolución de un asunto; otra definición podría ser: pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado*, siendo ésta la definición que más se aproxima al tema que nos ocupa.

Gran cantidad de la literatura existente sobre el tema, le atribuye a David McClelland (Levy – Leboyer Claude, 2000), psicólogo estadounidense, el haber introducido el término, para referirse a aquellas características personales que conducen a un desempeño superior en el trabajo. Las investigaciones realizadas por McClelland con los agregados culturales de Estados Unidos a través de todo el mundo en la década del 70, lo llevaron a concluir que los expedientes académicos y el cociente intelectual por sí solos no bastaban para predecir con fiabilidad un desempeño exitoso en un trabajo determinado y que existían unas características adicionales con mayor peso en la generación de

comportamientos que les proporcionaban mejores resultados en sus labores; esas características son las competencias.

Asimismo, Spencer & Spencer (1993) afirmaron que competencia es *una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance (rendimiento) superior en un trabajo o situación.* (Alles, 2000, p. 59).

Para la consultora Ernst&Young (1998, p 5) las competencias son:

*“Características subyacentes de la persona que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en motivación, rasgos de carácter, concepto de sí mismo, actitudes o valores, variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta y añade,...que se puedan medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable”.*

Alles (2000, p. 52) afirmó que las *competencias son las conductas de las personas* y que *las capacidades naturales* que posea un individuo *pueden ser potenciadas o anuladas según sus conductas.*

### **3.2. Componentes de una competencia**

Spencer & Spencer (1993) utilizaron la analogía del iceberg para expresar una mejor comprensión de los componentes de una competencia, es decir de los atributos que causan desempeños superiores.

Esta analogía indica que los conocimientos y las habilidades se encuentran en la parte superior, en la superficie, y en la parte más profunda del iceberg se encuentran el rol social, la imagen de sí mismo, los rasgos y los motivos.

Establecen cinco componentes llamados “tipos de competencias características”:

- Motivación: Las cosas que una persona piensa o desea consistentemente y esto causa realizar una acción.
- Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- Concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- Conocimientos: La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- Habilidad: La capacidad para desempeñar cierta tarea física o mental.



Fuente: Alles, M. A. (2011). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias.

Alles (2006), para orientar el trabajo dentro de un sistema de gestión por competencias, sugiere agrupar estos componentes dentro de dos macro conceptos, denominando como competencias técnicas a aquellas relacionadas con conocimientos o destrezas aprendidas por formación académica o experiencia laboral; y competencias de gestión a aquellas relacionadas con características personales como motivación, valores y actitudes que marcan las diferentes formas de reacción de una persona ante determinados sucesos (Alles, 2006).

El enfoque por competencias para Pereda y Berrocal (2011, p. 80), estableció lo siguiente:

*“La adopción del enfoque de competencias no supone la ruptura y el olvido de los rasgos, más bien, todo lo contrario (...). El nivel de inteligencia y las aptitudes de una persona, al igual que sus rasgos de personalidad, determinarán la mayor o menor facilidad con que podrá llevar a cabo una determinada actividad, así como su potencial para aprender a realizar otras; ...el uso conjunto de ambos enfoques permite aumentar la exactitud y validez de las predicciones, así, a corto plazo y sobre un puesto concreto, el enfoque de competencias permite determinar lo que ya hace la persona; por el contrario, cuando la predicción se va a hacer a medio o largo plazo, sobre la posible adecuación futura de una persona a un trabajo o actividad (potencial), el enfoque de rasgos sigue permitiendo obtener mejores resultados. Este enfoque es conocido como el enfoque del rasgo y de competencias.*

Para Blanco (2007, p. 26) competencias son:

*“Conjunto integrado de conocimientos, rasgos y constructos psicológicos que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o trabajo, y que están causalmente relacionados con la ejecución exitosa del mismo. ...las competencias no son un elemento aislado sino la integración de diversos elementos y están claramente contextualizadas, ya que para su observación es necesario que una persona esté en el contexto de acción*

*de un trabajo específico.* Y recoge que los comportamientos observables derivan de la combinación de tres magnitudes: el “saber” (información y conocimientos aplicables), el “saber hacer” (aptitudes, habilidades y destrezas fruto de la experiencia y aprendizaje) y el “saber ser o estar” (expresión o manifestación de actitudes y valores).

Lévy-Leboyer, (2003, p. 40) estima que las competencias *constituyen saberes articulados, integrados entre sí, y que la persona competente, moviliza todo su saber en el momento oportuno.*

### **3.3. Modelos de competencias**

Tres son los modelos que se describirán: Funcional, Conductual y Constructivista o Integrativo.

#### **Modelo Funcional**

En este modelo, las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves del personal poniendo énfasis en los resultados o productos de la tarea más que en el cómo se logran. Este enfoque permite a las organizaciones medir el nivel de competencias técnicas de su personal y definir las brechas.

Este modelo analiza las relaciones existentes entre aptitudes, cualidades, valores y conocimiento de los trabajadores y el entorno laboral. Por lo tanto, es la técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose y ordenamiento lógico de las funciones del puesto.

#### **Modelo Conductual**

Es un modelo específico por ocupaciones, por lo que se recomienda utilizarlo solamente para determinar las competencias genéricas o básicas; es el método a través del cual se identifican los conocimientos,

destrezas, habilidades y actitudes que influyen en el comportamiento dentro de la organización de la persona; para luego relacionarlas con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo.

Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas estas características personales asociadas al alto desempeño.

### **Modelo Constructivista o Integrativo**

Las competencias son definidas por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción, reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana.

Este modelo da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Por lo que, las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado cumpliendo criterios de calidad y satisfacción.

### **3.4. La gestión por competencias**

Este concepto es planteado por primera vez en el año de 1973 por David Mc Clelland. Plantea que cada organización posee características que las distinguen de las demás, pero también posee muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos.

La gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos con base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

La gestión por competencias nace la psicología organizacional, inmersa en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso.

El modelo de gestión por competencias propone desde una perspectiva sistémica y estratégica la gestión de las personas al interior de las organizaciones con un énfasis en el factor humano. Pretende atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de los sistemas y procesos de recursos humanos, con base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Según establece Alles (2000), la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios facilitando, simultáneamente, el desarrollo profesional de las personas. Cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también serán diferentes, por tal razón el modelo de competencias debe diseñarse en función a los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la misión y visión organizacional.

#### **4. SISTEMA DE SELECCIÓN**

##### **4.1. Concepto**

Para Alles (2000), la selección de personal es la actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil.

A continuación se detalla algunas definiciones de selección de personal:

1. Es la ilusión de formar el equipo ideal. La elección de un nuevo miembro de ese equipo ideal que nos llevará a cumplir con los compromisos de la organización (Pell, 2000).
2. El concepto global de selección consta de una serie de pasos, que deben seguirse para seleccionar empleados que llenen vacantes internas y que cumplan con los requisitos solicitados (Werther Jr., 2003).
3. Es un proceso recíproco en que la organización decide si ofrecerá un empleo o no y el candidato decide si lo aceptará o no (Stoner, 2003; Freeman 2004).
4. Es un proceso que implica una decisión de ambas partes. La organización decide si ofrece un empleo, así como el grado de atractivo que debe tener la oferta, y el candidato al empleo decide si la organización y el empleo ofrecido se ajustan a sus necesidades y metas (Stoner, 2003).
5. Es el proceso de escoger entre candidatos, ya sea que pertenezcan a la organización o del exterior de la misma, a la persona más adecuada para el puesto actual o para puestos futuros (Koontz, 2002).

Entonces, la selección de personal podría entenderse como la búsqueda de la persona más apta para ocupar un puesto de trabajo, que encuentre la satisfacción de sus necesidades y el cumplimiento de sus metas personales, pero alcanzando los objetivos de la empresa ejecutando su trabajo.

Un proceso de selección puede estar destinado a cubrir un cargo con personas que ya pertenecen a la organización o a cubrir un cargo vacante con postulantes.



Por lo que, una organización decide iniciar un proceso de selección por las siguientes razones:

- Para alcanzar los objetivos que se ha propuesto, crecimiento, reorganización de la estructura, ampliación de un departamento, etc.
- Para cubrir puestos que se quedaron vacantes.
- Por el surgimiento de un puesto de nueva creación.

## **4.2. Modelos**

De acuerdo a Chiavenato, la selección de personal implica cuatro modelos de trato (trato entendido como el tipo de resolución que se tomará).

### **Modelo de colocación**

Hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato. El modelo no incluye la alternativa de rechazarlo. El candidato que se presente debe ser admitido, sin sufrir un rechazo.

### **Modelo selección**

Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir. Si es reprobado, se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y sólo uno de ellos podrá ocuparlo.

### **Modelo de clasificación**

Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos alternativas

para el candidato: Ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, entonces se le admite. Si es rechazado, entonces se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir, hasta que se agoten los puestos vacantes y las alternativas restantes. El modelo de la clasificación parte de un concepto amplio de candidato; es decir, la organización no lo considera con interés en un único puesto, sino como un candidato para la organización y se le podrá colocar en el puesto más adecuado dada sus características personales. Es el empleo más amplio y eficaz.

### **Modelo de valor agregado**

Se enfoca en el abastecimiento y provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se lo rechaza. La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad.

### **4.3. Procedimiento**

Existen diferentes procedimientos de selección de personal que podrían combinarse. Cada organización determina cuáles serán los procesos y procedimientos de selección más adecuados y que brindarán los mejores resultados.

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz:

**Eficiente:** Hacer correctamente las cosas, saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, buscar la agilidad en la selección, minimizar los costos de operación, involucrar a

las gerencias y a sus equipos en el proceso para escoger a los candidatos, etc.

**Eficaz:** Obtener resultados y alcanzar objetivos, saber atraer a los mejores talentos a la empresa y hacer que la empresa sea mejor cada día gracias a las nuevas adquisiciones de personal.

El proceso de selección puede contener lo siguiente:

- Solicitud de empleo
- Entrevista inicial de tamización
- Pruebas y exámenes de selección
- Entrevistas
- Exámenes médicos
- Análisis y decisión final

#### **4.4. Selección de personal en la administración pública, procedimiento**

La selección de personal en la administración pública se lleva a cabo en cumplimiento al Decreto Supremo N° 26115 Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

La selección de los servidores públicos y consecuente ingreso a la función pública, se realiza sobre la base de su mérito, capacidad, aptitud, antecedentes laborales y atributos personales, previo cumplimiento del proceso de reclutamiento establecido en la normativa antes citada.

La selección de personal busca proveer a la entidad del potencial humano que mejor responda a las exigencias de los puestos establecidos en cada Programación Operativa Anual Individual (POAI).

La selección tiene las siguientes etapas:

**a) Evaluación.** En el proceso de selección de personal se realiza la comparación del perfil del puesto con la capacidad de los postulantes para lograr los resultados específicos y continuos a través de: evaluación curricular, de capacidad técnica y de cualidades personales. El resultado de cada una de estas etapas tiene carácter público.

**b) Comité de Selección.** Como resultado del proceso de selección de personal se determina el ingreso de una persona a la entidad o la promoción del servidor público, para el efecto:

1. La selección de personal se lleva a cabo por medio de la conformación de un Comité de Selección, compuesto por un representante de la unidad encargada de la administración de personal, un representante de la unidad solicitante y un representante nominado por la máxima autoridad ejecutiva.
2. El Comité de Selección, en forma previa a la convocatoria define las técnicas a utilizar, los factores a considerarse, los puntajes mínimos a ser alcanzados en cada fase del proceso y otros aspectos necesarios, los mismos que deben ser de conocimiento público y estar señalados expresamente en el reglamento específico de la entidad.

**c) Informe de Resultados.** Los resultados del proceso de selección deben ser plasmados en un informe escrito, que elabora el Comité de Selección para elevar a consideración de la autoridad facultada para elegir al candidato.

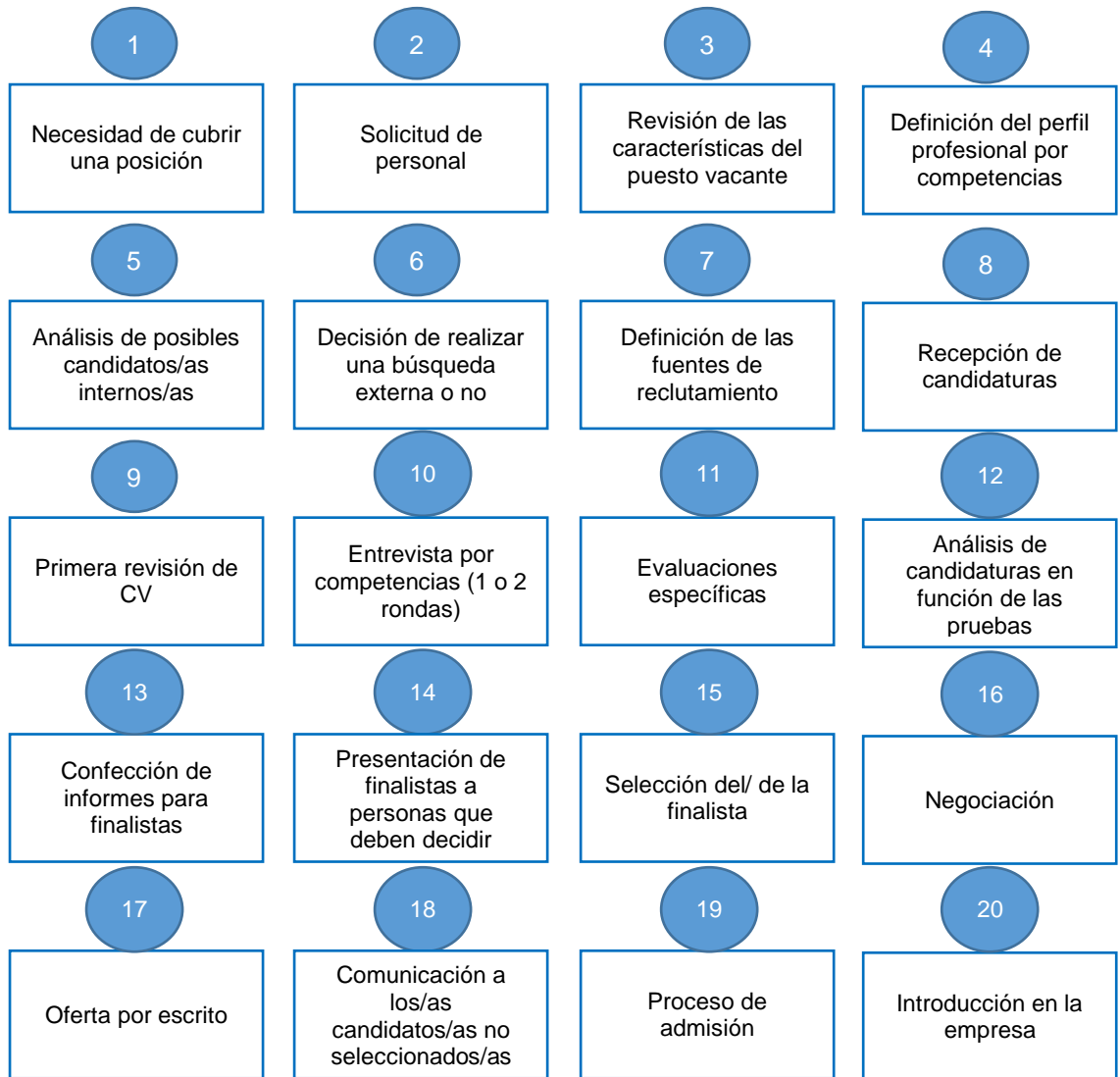
El informe de resultados debe ser puesto a disposición en la entidad, para todos los que hubiesen postulado a una convocatoria, como garantía de la transparencia del proceso y antes que la elección se realice.

- d) Elección.** La autoridad facultada de la entidad tiene a su cargo la elección del candidato que ocupará el puesto, basada en el informe de resultados, pudiendo elegir entre los candidatos que mayor puntaje hayan obtenido y cumplan con los requisitos del puesto, conforme a su reglamento específico.
- e) Nombramiento.** Establecerá oficialmente la relación de trabajo entre la entidad y la persona que ingresa a la misma, o con el servidor público que fuera promovido.
- f) Posesión.** El nombramiento de personal surtirá efecto desde el momento de su posesión por autoridad competente. Su retribución se computará a partir de la fecha que asume funciones.

#### **4.5. Selección de personal basado en competencias**

El proceso de selección por competencias *se centra en el análisis de la adecuación entre el perfil personal de competencias propio de cada candidato (...) y el perfil de competencias del puesto al que aspira* (Fernandez. 2005, p. 181). El candidato más adecuado para ocupar el cargo, será aquél que posea las competencias y conductas observables asociadas (definidas en el perfil de exigencias del puesto) y, más importante aún, que el grado en que éstas estén consolidadas en el candidato coincida con el grado de consolidación requerido por el puesto.

De acuerdo a Martha Alles, el proceso de selección de personal puede resumirse en los siguientes pasos:



Fuente: Martha Alles. "Selección por Competencias"

## **CAPITULO III**

### **MARCO PRÁCTICO METODOLÓGICO**

#### **6. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación es descriptiva, cualitativa y transversal debido a que se efectuó un diagnóstico de la forma como es llevado a cabo el proceso de selección de personal en la administración pública efectuando una recolección de información primaria y secundaria con el fin de formular un modelo de selección de personal por competencias para el puesto de jefe de sección del área administrativa financiera.

#### **7. PARTICIPANTES**

##### **7.1. Universo**

Los nueve Jefes del área administrativa financiera que prestan servicios en los nueve departamentos del país conforman el universo –y en el caso de este estudio de caso- también la muestra porque no se efectuó una selección adicional.

##### **7.2. Unidad de Investigación**

Se considerará a un jefe de sección con una antigüedad de 3 años, la edad y el género no son aspectos relevantes debido a que en un proceso de reclutamiento pueden participar personas de diferentes edades, ganando la convocatoria el que apruebe todas las etapas. Además, de que la Constitución Política del Estado Plurinacional, manda la no distinción de género o sexo.

En la administración pública desde ya hace años, el personal que se incorpora en las entidades públicas, son personas que cumplen con los perfiles pero que no ingresa a un concurso público, sino cursan

invitaciones directas –otro procedimiento de selección de personal que está establecido en la norma- designa de manera interina, por lo que, no necesariamente es personal de carrera.

Será imprescindible considerar a jefes que no hayan tenido problemas de desempeño por los menos en los 3 años de antigüedad en la entidad.

### **7.3. Muestra**

Es una muestra por conveniencia debido a que los participantes se escogieron por la oportunidad que se tenía de contar con los mismos.

## **8. VARIABLES**

**Variable Proceso de Selección de Personal:** Proceso mediante el cual se elige a la persona adecuada para el puesto adecuado. Busca el equilibrio puesto persona.

**Variable Competencias del Jefe Administrativo Financiero:** Capacidad productiva que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, refleja conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad, es decir, cómo desempeña sus funciones en su trabajo.



## Operacionalización de las Variables:

**Tabla 1. Proceso de Selección de Personal**

Variable	Categorías	Subcategorías	Dimensiones	Indicadores
Proceso de Selección de personal	Planificación	Planificación Anual	Número de puestos vacantes	
		Análisis del puesto	Descripción del puesto	
			Especificación del puesto	
		Análisis de la necesidad de contratación	Reemplazo	
			Crecimiento	
		Cronograma de trabajo	Pruebas a utilizar	
			Elaboración de avisos	
	Reclutamiento	Fuente	Interna	
			Externa	
		Publicación del aviso	Establecer el medio a utilizar	
		Recepción de postulantes	Establecimiento del tiempo	
		Análisis y evaluación curricular	Verificación de requisitos mínimos	
		Entrevista preliminar	Desarrollo de la batería de preguntas	
		Elección de precalificados	Lista de precalificados	
	Evaluación	Evaluación psicológica	Pruebas psicométricas	
			Contratos psicológicos	
			Assessment centers	
		Evaluación de conocimientos	Pruebas técnicas	
			Resolución de caso	

**Tabla 2. Competencias del Jefe Administrativo Financiero**

Variable	Categorías	Dimensiones	Indicadores
Competencias del Jefe Administrativo Financiero	Personal	Tolerancia a la presión	
		Actitud de cambio	
		Capacidad para la resolución de conflictos	
		Poder de decisión	
	Social	Liderazgo	
		Compromiso	
		Comunicación asertiva	
		Trabajo en equipo	
	Técnica	Análisis financiero	
		Planeación y control	
		Gerenciamiento estratégico	
		Conocimiento de la normativa del sector Público	

## 9. INSTRUMENTOS

La gestión de recursos por competencias, según Alles (2004), es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personal.

Si cada organización tiene una estrategia diferente, entonces sus competencias también serán diferentes.

El modelo de gestión por competencias es un modelo sistémico y estratégico que propone la gestión de las personas al interior de las organizaciones poniendo énfasis en el factor humano:

- **Modelo sistémico:** Cada parte interdependiente que conforma una organización interactúan entre sí; por lo que el cambio en una de

esas partes afecta a las otras partes y por tanto a toda la organización.

- **Modelo estratégico:** Agrega valor al cumplimiento de la misión, a través del logro de los objetivos organizacionales convirtiendo a las personas en centro de la ejecución de la estrategia.

### **9.1. Perfil y descripción de puestos**

Para efectuar una selección eficaz de cualquier candidato, es importante tener una amplia comprensión de la naturaleza y del propósito del puesto, es decir, para qué fue creado ese puesto y de qué manera va a contribuir a que se logre los objetivos de la organización. Por lo que, es realmente necesario elaborar un análisis objetivo de los requerimientos del puesto para que cumpla con las necesidades organizacionales e individuales.

Para ello, las organizaciones debieran contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se debe hacer en este puesto, este puesto contribuye a lograr la meta de la Organización?
- ¿Cómo se deben llevar a cabo las funciones?
- ¿Qué conocimiento mínimos se requieren para desempeñar esta función?
- ¿Qué actitudes, habilidades y conocimientos se requieren?

Por lo tanto, una mala definición del perfil dará un mal resultado.

### **9.2. Panel de expertos**

Consiste en una reunión en la que las personas con visión global acerca de cómo encaja un puesto de la organización y que lo conocen en profundidad llegan a un consenso acerca de las características personales que los ocupantes de ese puesto deben tener para

desempeñar de forma óptima sus funciones y gestionar sus recursos para cumplir los objetivos según los factores claves de éxitos identificados.

También se lo define como una reunión de expertos a los que se les plantean preguntas acerca de las competencias.

El proceso de definición de competencias, realizado por un panel de expertos establece por cada competencia:

- Un listado de indicadores de conducta que permite comprender el contenido de la competencia y
- Un listado de conocimientos, habilidades y actitudes.

Posteriormente, definen el sistema de evaluación de las competencias en las personas de cara a desarrollo profesional, mediante tres mecanismos: autoevaluación, evaluación por el responsable directo, entrevista.

### **9.3. Entrevista por incidentes críticos**

Se trata de recoger incidentes que, a los ojos de los entrevistados son “críticos”, es decir, muy importantes dentro de su desempeño laboral e incluso laboral. Estos incidentes deben haber sucedido realmente. Las consecuencias de estos incidentes manifiestan diferentes comportamientos adoptados, los cuales serán evaluados por el entrevistador.

*“Es una forma de entrevista estructurada de un modo particular que tiene las ventajas y las limitaciones de cualquier entrevista: flexibilidad, pero también subjetividad en aproximación; necesidad de proceder a un análisis de contenido de los incidentes recogidos y, a continuación de interrogarse sobre cualidades empleadas en los incidentes favorables o las ausentes en aquellos que dan mal resultado” (Levy-Leboyer, 2000).*

Las características que debe cumplir este tipo de entrevistas son:

- Utilizar una estrategia estructurada de exploración que visualiza las experiencias del entrevistado tal y como son.
- Obtener comportamientos concretos (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado.
- Va más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace. Logra averiguar lo que en realidad hace.
- Pone mayor énfasis en lo que el entrevistado hace y que puede asegurar el éxito en la empresa.

## **10. PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**

El presente trabajo de investigación identifica las siguientes fases:

### **10.1. Análisis del proceso de selección de personal en la administración pública**

El proceso de selección de personal en la administración pública se realiza en cumplimiento a la normativa que rige para todas las empresas del estado. De acuerdo a esta normativa, la selección de personal de un servidor público se realiza sobre la base de su mérito, capacidad, aptitud, antecedentes laborales y atributos personales, previo cumplimiento del proceso de reclutamiento establecido en la normativa antes citada.

La selección de personal busca proveer a la entidad del potencial humano que mejor responda a las exigencias de los puestos establecidos en cada Programación Operativa Anual Individual (POAI).

La Programación Operativa Anual Individual establece y define los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se esperan

de su desempeño y contiene en ella la identificación, descripción y especificación del puesto.

En la etapa de evaluación, el proceso de selección compara el perfil del puesto con sólo la capacidad de los postulantes para el logro de los resultados específicos y continuos y lo hace a través de la evaluación curricular, de la capacidad técnica y de la evaluación de las cualidades personales.

Lo peculiar en la administración pública es la conformación de un comité de selección como actor importante en el proceso de selección, éste está conformado por un representante de la unidad encargada de la administración de personal, un representante de la unidad solicitante y un representante nominado por la máxima autoridad ejecutiva. Bajo el comité de selección está la responsabilidad de definir las técnicas a utilizar, los factores a considerarse, los puntajes mínimos a ser alcanzados en cada fase del proceso y otros aspectos necesarios, los mismos que deben ser de conocimiento público, además que todo ello debe estar establecido en el reglamento específico de la entidad.

El comité de selección también es responsable de presentar los resultados del proceso mediante un informe escrito que es elevado a la autoridad competente para elegir al candidato.

Respetando el principio de transparencia, el informe de resultados es puesto a disposición en la entidad para todos los que participaron de la convocatoria y antes que la elección se realice.

Asimismo, de acuerdo a normativa, se abre el periodo de impugnación de cuatro días con el objeto de que los postulantes puedan representar, de manera fundamentada, observaciones que tengan del proceso antes de su elección.

La autoridad facultada de la entidad tiene a su cargo la elección del candidato que ocupará el puesto, basada en el informe de resultados, pudiendo elegir entre los candidatos que mayor puntaje hayan obtenido y cumplan con los requisitos del puesto, conforme establece el reglamento específico de la entidad.

Finalmente, la autoridad competente realiza el nombramiento oficial y la posesión al nuevo servidor público o al que fuera promovido.

En conclusión, en el ámbito de la administración pública el objeto es encontrar a un postulante que se adecue al puesto ahora, un puesto cuyo perfil ha sido elaborado de acuerdo a las necesidades de la institución pero que no ha merecido modificación por muchos años. Un empleado hace y hará las mismas tareas un año y otro y así durante un número elevado de años

Ni las pruebas técnicas ni la entrevista demandan a los futuros empleados la capacidad de aprendizaje, la innovación y la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, su capacidad de adaptación y flexibilidad, automotivación, orientación de su trabajo al servicio del usuario actual y potencial de la organización, orientación hacia la calidad, destrezas para el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, conciencia, estabilidad emocional, habilidades de comunicación e idiomas.

## **10.2. Análisis de la descripción y el perfil de puestos en base a competencias**

Para seleccionar por competencias primero deben confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

El perfil es la base de todo el proceso de selección. Una mala definición dará un mal resultado final.

Al momento de elaborar el perfil del puesto, debe considerarse:

- Equilibrar los requisitos del solicitante del perfil y las reales posibilidades de encontrar ese perfil en el mercado.
- Conocer el negocio del solicitante, qué hace y cuál es el objeto de su actividad.

El propósito general debe ser expresado con un verbo en infinitivo que denote acción, nos informa que debe saber hacer el candidato, (no conocer) y de qué manera contribuye al logro de la meta general de la organización. Las finalidades o funciones principales de la descripción de puestos deben ser expresadas como competencias de cualquier tipo (con verbos en acción).

### **10.3. Aplicación del panel de expertos para identificar las competencias del cargo de jefe administrativo financiero**

A fin de validar y retroalimentar una propuesta inicial de perfil, se presentará cada competencia a un panel de expertos, quienes revisarán la información, evaluarán su nivel de adecuación y harán correcciones para la mejora.

La conformación del panel de expertos incluirá a las siguientes personas:

- a. Un representante del área administrativa para que contribuya desde su perspectiva de su conocimiento general de la organización.
- b. Un representante de la unidad de gestión humana como área responsable de liderar el proyecto a nivel organizacional, ya que desde su rol, le compete asesorar y acompañar a cada una de las áreas que se vinculan al proyecto pues es el área responsable de los procesos que tienen que ver con las personas a nivel de toda la organización.



- c. El Gerente de Finanzas, es quien conoce a profundidad sus procesos específicos y por ende los factores críticos de éxito del área, además de las características requeridas en las personas para garantizar un desempeño exitoso.
- d. El jefe de la regional de La Paz como referencia del desempeño de sus funciones, para una visión más operativa a nivel departamental.

Posterior a lo descrito, se realizará el siguiente trabajo:

1. Se presenta cada competencia al panel de expertos.
2. Se pregunta si la competencia, su definición y acciones son importantes para el desempeño del cargo.
3. Cada experto revisa la información.
4. Cada experto decide si la competencia es pertinente y aplica.
5. En conjunto se buscan acuerdos y se realizan correcciones.
6. Se vuelve a revisar cada competencia.
7. Se valida la competencia

#### **10.4. Aplicación de la entrevista por incidentes críticos a los mejores empleados del cargo de jefe administrativo financiero**

El objetivo de la entrevista por incidentes críticos es obtener descripciones conductuales (comportamientos) lo más detalladas posible, a fin de que revelen el modo en el que la persona se desempeña en su trabajo. El entrevistador formula preguntas con el propósito de establecer el escenario o conducir al entrevistado a ofrecer “historias cortas” sobre situaciones críticas. La tarea del entrevistador es obtener historias completas que describan los comportamientos, pensamientos y acciones que el entrevistado ha demostrado en situaciones reales.

La entrevista por incidentes críticos aplicada para los jefes administrativos financieros tendrá la siguiente estructura:

**Tabla 3. Estructura de la Entrevista por Incidentes Críticos**

<b>Paso</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Rol del entrevistador</b>	<b>Preguntas sobre</b>
<b>1.- Introducción y exploración</b>	<p>Presentar y explicar el propósito y formato de la entrevista.</p> <p>Iniciar la exploración sobre la carrera profesional, la educación/formación y las experiencias laborales previas del entrevistado</p>	<p>Tranquilizar</p> <p>Motivar a hablar</p> <p>Enfatizar sobre la confidencialidad</p> <p>Explicar los motivos de la entrevista</p> <p>Pedir permiso (por ejemplo para grabar)</p>	<p><i>Antecedentes</i></p> <p><i>Carrera profesional</i></p> <p><i>Educación/Formación</i></p> <p>Cuénteme sobre su historia laboral</p> <p>Cuáles son los conocimientos y habilidades adquiridos durante su carrera laboral</p> <p>Cuánto tiempo ha trabajado en sus dos últimos empleos</p> <p>Si revisada la hoja de vida se percibe existe un tiempo en el que no trabajó, se preguntará qué hizo en el tiempo en el cual no trabajó</p>
<b>2.- Responsabilidades en el trabajo actual o en trabajos pasados</b>	<p>Lograr que el entrevistado describa sus tareas y responsabilidades laborales más importantes, de su puesto actual o bien del último trabajo en el cual se ha desempeñado</p>	<p>Obtener información</p>	<p><i>Aquello que la persona hace o hizo</i></p> <p><i>Nivel con el cual se comunica o se comunicaba</i></p> <p><i>Quienes le comunican o le comunicaban</i></p> <p><i>Tareas desempeñadas</i></p> <p>Cuáles fueron sus insatisfacciones en sus dos anteriores empleos y que le gustaría no tener en éste</p> <p>Por qué dejó de trabajar en sus anteriores empleos</p>

<p><b>3.- Eventos conductuales</b></p>	<p>Obtener información sobre aspectos relevantes experimentados en los puestos de trabajo desempeñados, tanto de carácter positivo como negativo</p>	<p><b>ES LA PARTE CENTRAL DE LA ENTREVISTA.</b> El entrevistador debe: Ubicar la situación Pedir casos específicos Realizar preguntas cortas Utilizar los verbos en tiempo pasado</p>	<p><i>Situaciones críticas positivas y negativas. Preguntas específicas sobre competencias</i> Cuénteme sobre alguna situación en la que el gerente se haya ausentado por un tiempo y usted haya tenido que hacerse cargo del equipo Alguna vez ha sentido que ha tenido impacto con el grupo de gente con el cual trabaja. Cuénteme sobre esa experiencia Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema en el trabajo Cuáles fueron sus últimos logros trazados, cómo y en qué grado los alcanzó Relate alguna experiencia en la que haya tenido que sobrellevar una situación de gran estrés en su lugar de trabajo, qué estrategias utilizó para superarlos</p>
<p><b>4.- Características para desempeñarse en el puesto de trabajo actual</b></p>	<p>Obtener situaciones importante adicionales</p>	<p>Intentar obtener más situaciones críticas Hacer sentir cómodo al entrevistado</p>	<p><i>En opinión del entrevistado cuáles son las características necesarias para el puesto que él ocupa actualmente u ocupó</i></p>

<p><b>5.- Conclusión sobre la entrevista</b></p>	<p>Conseguir que el entrevistado resuma las situaciones y descubrimientos de la entrevista y que realice una autoevaluación, sobre todo de los pasos 3 y 4.</p>	<p>Agradecer Asegurar la confidencialidad Tranquilizar Brindar información</p>	<p><i>Pide opinión sobre la entrevista</i> <i>Solicita autoevaluación</i></p>
--	---	--	---

Como se mencionó, la entrevista por incidentes críticos evalúa el rendimiento pasado y se basa en el supuesto de que el mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado.

Se efectuó la entrevista a los jefes administrativos financieros de La Paz, Santa Cruz y Beni, quienes demostraron un desempeño por encima de lo exigido en la ejecución de sus funciones, y a los jefes de Chuquisaca, Cochabamba, Oruro, Potosí, Tarija y Pando.

De las competencias descritas en párrafos anteriores se identificó cinco competencias dominantes del puesto.

Se aprovechó el evento nacional del área administrativa financiera, de los cuales un día fue destinado para cada grupo.

Se explicó a cada uno de ellos que trabajamos en gestión humana y que la entrevista es sólo parte de un proceso para mejorar la selección del puesto de jefe administrativo financiero y que identificando las habilidades y experiencias que cada uno de ellos posee para desempeñarse en su puesto actual nosotros podremos seleccionar mejor a las personas para que desempeñen sus funciones en ese puesto.

Las preguntas que se elaboraron para iniciar la **exploración** fueron las siguientes:

Hábleme de los estudios que ha realizado.

¿Por qué eligió -auditoria, o contaduría pública o economía o administración de empresas- como especialización?

¿Qué objetivos tenía cuando empezó los estudios de especialización?  
(Sí abandonó los estudios) ¿Por qué no continuó con su educación formal?

¿Cómo financió los estudios?

¿Asiste actualmente algún curso de capacitación?

¿En qué forma le prepararon sus estudios para el mundo laboral?

Describa los empleos que haya desempeñado simultáneamente con los estudios.

¿Qué consejo le daría a una persona que quiere estudiar y trabajar simultáneamente?

Califíquese en una escala del uno al diez, según el conocimiento que tenga en relación al uso de la informática a nivel de usuario.

¿Qué aspectos de su educación pueden favorecerle para el desempeño de este puesto de trabajo?

¿Estaría dispuesto/a a acudir a cursos para mejorar el desempeño del trabajo?

Las preguntas que se utilizaron para indagar sobre las **responsabilidades** en su trabajo actual fueron las siguientes:

Describame los empleos que ha tenido hasta la actualidad.

¿Cuál es la denominación de su puesto actual?

¿A quién responde usted?

¿Quiénes le reportan a usted?

¿Cuáles son sus tareas y responsabilidades más importantes? (qué hace en un día, semana o mes determinado).

¿Cómo organiza las tareas del trabajo?

¿Qué aspectos específicos considera importantes en un puesto de trabajo?

Si le pidieran realizar una tarea que no está descrita en la descripción de sus funciones, ¿cómo reaccionaría?

### **Eventos Conductuales**

En esta parte se procuró que los entrevistados describan en detalle historias completas de situaciones críticas. De acuerdo a Martha Alles, necesario que respondan a cinco preguntas clave:

1. ¿Cuál fue la situación que enfrentó en el desempeño de su cargo?  
¿Qué lo condujo a ella?
2. ¿Quién estaba implicado?
3. ¿Qué pensó o quiso hacer en la situación? (Ver percepciones y sentimientos de la persona con respecto a la situación y a las personas implicadas).
4. ¿Qué hizo o dijo realmente? (interesarse en las habilidades de la persona).
5. ¿Cuál fue el resultado? ¿Qué sucedió?

### **Características a desempeñarse en el puesto actual**

Se efectúa la siguiente pregunta: Si estuvieras encargado de contratar a alguien que fuera a ocupar este cargo, ¿qué habilidades, conocimientos y características buscarías?

### **Conclusión y resumen**

Se agradeció al entrevistado por su colaboración y tiempo, se lo tranquilizó reiterando la confidencialidad de la información. Se pidió opinión al entrevistado sobre la entrevista anotando los comentarios que realiza.

## 5.5. Elaboración del perfil ajustado por competencias del jefe administrativo financiero

<b>Objetivo del cargo</b>
Enumerar los principales objetivos de la función a desempeñar a corto, medio y largo plazo
Corto Plazo: - Mediano Plazo: - Largo Plazo: -
<b>Descripción del cargo</b>
<b>Dependencia</b> - Vertical: Indicar cargo jerárquico vertical al cual se debe comunicar. - Departamental: Indicar la dependencia y la interrelación con el puesto a cubrir indicando el número de personas que existen en el departamento en el cual se encuentra el puesto a cubrir.
<b>Dibujo del organigrama:</b> Esquema gráfico del organigrama, resaltando el cargo a cubrir, se indicarán todos los departamentos y los niveles jerárquicos con los cuales la personal seleccionada tendrá relación.
<b>Principales funciones:</b> Enumerar las responsabilidades y tareas que se deben desempeñar en el puesto vacante.
<b>Requisitos:</b> - Experiencia (funciones, número de años) - Mencionar en qué tipo de empresa la persona candidata debería haber trabajado, las funciones y responsabilidades necesarias para el puesto vacante, así como el número de años de experiencia necesarios en el ámbito de trabajo.
<b>Formación</b>
<b>Universitaria:</b> Indicar carrera o formación requerida para el puesto de trabajo. <b>Formación Profesional:</b> Indicar titulación. <b>Otro tipo de formación:</b> cursos de formación ocupacional o formación continua. Indicar titulación. <b>Conocimientos especiales:</b> indicar cursos específicos preferidos para el puesto de trabajo. Indicar qué tipo de programas es necesario manejar para el puesto de trabajo y el nivel de los mismos.
<b>Competencias transversales requeridas</b>
Indicar con una x para marcar el grado (4, 3, 2, 1) requerido para el puesto de trabajo para cada competencia, en función del listado de competencias que tiene la entidad y la definición de cada una de ellas. En caso de que no se requiera el cumplimiento de una determinada competencia,

indicar en la última columna.

Listado de competencias transversales	Grado				Corresponde
	A	B	C	D	Si/No
Tolerancia a la presión					
Actitud de cambio					
Capacidad para la resolución de conflictos					
Poder de decisión					
Iniciativa					
Gestión en situaciones de estrés					
Liderazgo					
Compromiso					
Comunicación asertiva					
Trabajo en equipo					
Resolución de problemas					
Negociación					
Análisis financiero					
Planeación y control					
Gerenciamiento estratégico					
Conocimiento de la normativa del Sector Público					

### 5.6. Diseño y desarrollo de un ejercicio de assessment para evaluar las competencias identificadas

Las dinámicas de grupo, también llamadas entrevista en grupo o colectiva o Assessment Method Center (derivado de la palabra inglesa assessment – valoración- son pruebas situacionales donde se enfrenta a los/as candidatos/as a la resolución práctica de situaciones conflictivas reales del entorno de trabajo) generalmente se realizan para completar las entrevistas individuales. Normalmente se aplican después de éstas, aunque no siempre es así y en ocasiones se realizan antes de la entrevista como “filtro”.

Ante la dificultad de decidir cuál es el candidato/a más idóneo/a para el puesto, las empresas utilizan este tipo de herramientas para:

- Averiguar cómo se comportan las personas dentro de un grupo y,
- (aunque se les induzca a creer que se va a valorar la calidad de sus aportaciones o ideas), para analizar principalmente los rasgos de personalidad que afloran durante la reunión. Este aspecto se fundamenta en la idea de que, cuando una persona habla de algo,



más que de ese algo, habla de sí misma. Por lo tanto, la elección de los temas a tratar pondrán de manifiesto los rasgos de personalidad y las competencias (trabajo en equipo, negociación, resolución de problemas, liderazgo, etc.) que se desean evaluar.

En este tipo de entrevistas se realizan ejercicios que provocan la interacción grupal, generalmente parte de una situación-problema, normalmente relacionada con las funciones del puesto a cubrir, y se reúne a una serie de candidatos/as alrededor de una mesa para debatir el problema y adoptar decisiones en torno al mismo.

El desarrollo de un ejercicio de assesment center para evaluar las competencias, puede realizarse de la siguiente forma:

- **Organizar un debate sobre un tema complejo y polémico**, por ejemplo, ¿Cuáles deben ser los criterios de la entidad con respecto a la promoción de su personal?
- **Adoptar una decisión difícil**, por ejemplo, ¿Despediría a un/a trabajador/a, que lleva varios años en la entidad desempeñando bien su trabajo, si llegara un día ebrio/a?
- **Encontrar soluciones concretas a un problema planteado**, por ejemplo, la ejecución presupuestaria de la entidad ha bajado sustancialmente, ¿Qué medidas se pueden adoptar?

A través de estas técnicas el/la observador/a u observadores/as analizan:

- Si la persona es capaz o no de desenvolverse en situaciones habituales de la entidad.
- La reacción ante situaciones estresantes.
- Detectar habilidades o competencias.
- Comparar entre sí a candidatos/as.

## **5.7. Diseño y desarrollo de la guía de la entrevista por competencias**

La entrevista por competencias tiene por objetivo obtener información clara sobre comportamientos y acciones del entrevistado en situaciones reales en relación con las competencias para el puesto.

A través de las entrevistas de eventos conductuales se puede lograr:

- Identificar competencias, de los posibles candidatos, competencias proyectivas de conducta.
- Disponer de una herramienta que permita ser más objetivos en los aspectos que no se puedan ver del proceso de selección.
- Incorporar candidatos idóneos para puestos idóneos con una alta probabilidad de rápida adaptación a su puesto, así como disminuir los costos de selección, capacitación y los índices de rotación y ausentismo.

De una entrevista “clásica” que repasa los datos curriculares únicamente se ha pasado a la entrevista basada en competencias, la cual tiene que ver con las habilidades, capacidades y destrezas de los trabajadores para que efectúen con calidad y eficiencia su trabajo.

Las preguntas del tipo “Cuéntame la última discusión que tuvo en el trabajo con un compañero, cómo la resolvió, cuáles fueron sus palabras, cómo se sintió”, son frecuentes. Estas evalúan la conducta de un candidato, poniéndolo en situaciones que se asemejen a las situaciones reales del trabajo a desempeñar. Lógicamente, el grado de confianza a establecer entre candidato y entrevistador debe ser mayor para lograr un clima adecuado.

Se pide a la persona que asuma un rol determinado y que se comporte de acuerdo a su criterio: en definitiva, que actué como lo hace habitualmente.

Las fases de una entrevista por competencias son las siguientes:

**Fase 1: Acogida e inicio:** El objetivo de esta fase es “romper el hielo” y crear un “clima” agradable que disminuya el posible nerviosismo del candidato, para ello se recomienda:

- Presentación del entrevistador, breve información sobre la empresa.
- Encuadrar la entrevista: ubicar al candidato explicándole brevemente el tipo de entrevista que se va a seguir.
- Breve charla intrascendente, que cree un *rapport* entre ambos interlocutores.

**Fase 2: Desarrollo de la entrevista:** Esta fase es la más importante, el entrevistador ha de ser capaz de recabar del entrevistado, toda la información que se había previsto obtener, sobre todo en cuanto a competencias, para ello debe:

Pedir que el candidato explique su trayectoria académico –profesional pero muy brevemente ya que lo que más interesa es: profundizar en sus competencias: aquí es donde entra en juego la técnica de los incidentes críticos, de modo que el entrevistador por cada competencia que pretenda valorar pedirá al candidato que éste recuerde y describa, con detalle, una o varias situaciones concretas de su experiencia pasada (en relación con la competencia que se evalúa).

Una vez descrita la situación, el entrevistador ha de identificar evidencias de conducta sobre las que irá formulando preguntas con el fin de que el candidato exprese: pensamientos, sentimientos y acciones, que permitirán que el entrevistador detecte los motivos, habilidades y conocimientos que el candidato tiene y utiliza en su trabajo, es decir, además de conocer una evidencia de comportamiento ante una situación real, es posible conocer aquellas características que subyacen a ese comportamiento (motivos, actitudes, valores...) tan importantes, o más, como lo es el propio comportamiento resultante.

**Fase 3: finalización y despedida:** Se da la oportunidad al candidato de preguntar dudas y se le informa sobre cuándo se le comunicará el resultado del proceso de selección.

El entrevistador pondrá fin a la entrevista cuando:

- Considera que ha recogido toda la información que pretendía y es capaz de extraer conclusiones concisas sobre el grado de adecuación del candidato.
- Corrobora que el candidato no posee las competencias o no las posee en el grado requerido.

Despedida cortés que garantice la buena imagen de la empresa.

Finalmente, el análisis de la información y las conclusiones se trasladarán al informe de selección de cada candidato para facilitar la toma de la decisión final.

También es información relevante, que no hay que descuidar, la relacionada con la comunicación no verbal, como: forma de vestir, de dar la mano, expresión facial, contacto visual, postura corporal, manías o tics, sonrisa, etc.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 1. **Análisis del proceso de selección de personal en la administración pública**

Como resultado del análisis del proceso de selección de personal en la administración pública se establecen las siguientes debilidades:

**Evaluación curricular (análisis de la hoja de vida):** tiene por objeto el habilitar o deshabilitar al candidato. En esta etapa, solo se considera la presentación o no de los documentos solicitados en la convocatoria, es decir, la presentación de formularios diseñados para el proceso, documentos exigidos para ser servidor público y certificados de trabajo para verificar del cumplimiento de la formación académica y experiencia específica.

Si cumple con todos los requisitos, el candidato pasa a la siguiente fase, la prueba técnica.

Se concluye que este análisis de la hoja de vida del candidato solo tiene la finalidad de establecer si éste se adecúa al puesto de trabajo, y no considera los cambios del entorno, es un análisis rígido de cumplimiento de requisitos.

**Evaluación de la capacidad técnica (prueba técnica):** consiste en una prueba escrita de conocimientos generales sobre la normativa que rige la administración pública y que debe conocer todo servidor público y las que hacen a las funciones del puesto, la prueba puede contener dos partes: la primera parte consiste en responder una batería de preguntas que puede ser preguntas cerradas, abiertas o falso y verdadero y una segunda parte de resolución de un caso. El objetivo de esta sección es que el postulante resuelva un caso sobre la base de los conocimientos normativos y técnicos que posee.

Este tipo de pruebas no permite reducir la incertidumbre sobre el rendimiento futuro de la persona seleccionada en la organización, solo representa una mera prueba de conocimiento.

**Evaluación de cualidades personales (entrevista):** En esta etapa se constata o aclara información indagando las motivaciones e intereses reales de los candidatos, se evalúa si el candidato tiene capacidad de expresión oral, relacionamiento interno y externo, capacidad de gestión; la duración de la entrevista es de 15 a 30 minutos.

La normativa de la administración pública no obliga a las entidades públicas el tomar pruebas psicométricas a los candidatos, obligatorio es la entrevista.

**Selección:** Concluido el proceso anterior, se establece el puntaje por candidato y solo son considerados aquellos que hayan logrado el puntaje establecido por la entidad.

La comisión eleva un informe a la MAE estableciendo la lista de candidatos elegibles para la designación respectiva, no es regla que se elija al candidato de mayor puntaje.

## **2. Análisis de la descripción y el perfil de puestos en base a competencias**

La intención de elaborar un perfil de puesto basado en competencias es la de reducir la incertidumbre de que se está contratando a la persona idónea para el puesto idóneo, pues se supone que considerando las competencias a desarrollar el margen de error disminuirá.

El personal involucrado en la elaboración de un perfil de puestos se reunió para establecer el perfil del puesto de jefe administrativo financiero, el proceso no fue muy satisfactorio pues establecer el saber hacer no fue muy fácil de elaborar.

En primer lugar, el equipo estableció diferentes competencias y los niveles requeridos para cada una, con esta información se consultó al Gerente de Finanzas, quien nos sirve de referencia, cuáles son las más importantes.

Resultado de ello, el equipo definió las competencias necesarias para el puesto, las mismas se expresan a continuación.

<b>TOLERANCIA A LA PRESIÓN</b>	
Capacidad de aceptar los inconvenientes que se le presentan diariamente, manteniendo la calma en el desempeño de sus responsabilidades, buscando siempre la solución más efectiva.	
A	Capacidad de mantener el control de sí mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
B	Capacidad de identificar las causas o razones más importantes que lo han originado.
C	Interpreta situaciones difíciles como oportunidades y posibilidades de desarrollo profesional y personal.
D	Intenta solucionar los malos entendidos con los compañeros de trabajo mediante la comunicación.
Nota: en el rango, el grado D, no significa ausencia de competencia, sino que está desarrollada en el nivel más mínimo	

<b>ACTITUD DEL CAMBIO</b>	
Capacidad que tiene el individuo para adaptarse permanentemente a los cambios del entorno.	
A	Autoevaluación con respecto a la gestión de su cargo con respecto a los cambios del entorno.
B	Facilidad para la comprensión y aplicación de propuestas de cambio dadas por la empresa.
C	Adaptación a diferentes posiciones para encontrar soluciones efectivas en los diferentes procesos empresariales.
D	Interés de adquirir nuevos conocimientos y aplicarlos.
Nota: en el rango, el grado D, no significa ausencia de competencia, sino que está desarrollada en el nivel más mínimo	

<b>CAPACIDAD PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>	
Capacidad para brindar alternativas de solución y mejoramiento ante situaciones difíciles en las diferentes áreas relacionadas con las relaciones interpersonales.	
A	Capacidad de escucha.
B	Capacidad de establecer soluciones ante situaciones complicadas generadas por los conflictos interpersonales
C	Establecer alternativas de mejoramiento ante situaciones conflictivas.
D	Capacidad de negociación
Nota: en el rango, el grado D, no significa ausencia de competencia, sino que está desarrollada en el nivel más mínimo	

<b>PODER DE DECISIÓN</b>	
Agilidad y seguridad que se manifiesta al dar respuesta a los problemas y situaciones momentáneas que afectan los procesos de la organización de manera efectiva.	
A	Facilidad de establecer alternativas de solución ante problemas en la organización
B	Capacidad de modificar los procesos que afectan al buen funcionamiento de la organización
C	Capacidad de controlar problemas generados por falencias en los procesos
D	Establecer soluciones sin la necesidad de aprobación por el inmediato.
Nota: en el rango, el grado D, no significa ausencia de competencia, sino que está desarrollada en el nivel más mínimo	

**INICIATIVA**

Capacidad para encontrar soluciones rápidas, novedosas y mejores a las situaciones que se presenten en su labor, con el fin de simplificar y mejorar el trabajo que se efectúa.

A	Capacidad de tomar decisiones con autonomía y seguridad sin sentir la necesidad de consultar dicha decisión con otras personas para obtener una reafirmación.
B	Capacidad de resolver problemas.
C	Capacidad de ofrecer soluciones innovadoras.
D	Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones.

Nota: en el rango, el grado D, no significa ausencia de competencia, sino que está desarrollada en el nivel más mínimo

**TRABAJO EN EQUIPO**

Capacidad de elaborar con otros sin distinción, ni diferenciación, realizando intercambio y aceptación en forma recíproca de ideas, conocimientos, experiencias, propuestas e iniciativas encaminadas a conseguir metas comunes en los procesos empresariales.

A	Identificación con los objetivos del equipo y la orientación de su trabajo a la consecución de los mismos.
B	Disposición a colaborar con los demás.
C	Cumplimiento efectivo con los compromisos establecidos con otros.
D	Capacidad de reconocer y respetar los aportes de otros.

Nota: en el rango, el grado D, no significa ausencia de competencia, sino que está desarrollada en el nivel más mínimo

**COMUNICACIÓN ASERTIVA**

Habilidad para compartir asertivamente la información empresarial para el desarrollo exitoso de los procesos

A	Capacidad de escucha a los demás.
B	Utilización de los canales apropiados en la comunicación.
C	Capacidad para expresar ideas en forma clara y concisa.
D	Puede expresar sus ideas de manera clara y concisa.

Nota: en el rango, el grado D, no significa ausencia de competencia, sino que está desarrollada en el nivel más mínimo

**COMPROMISO**

Demuestra con actitudes el grado de pertenencia, valoración y desarrollo del servicio de una manera honesta, clara y transparente.

A	Capacidad de escucha a los demás
B	Utilización de los canales apropiados en la comunicación.
C	Capacidad para expresar ideas en forma clara y concisa.
D	Muestra conciencia de la importancia de su trabajo.

Nota: en el rango, el grado D, no significa ausencia de competencia, sino que está desarrollada en el nivel más mínimo

**LIDERAZGO**

Capacidad para orientar, apoyar y conducir los procesos y las actividades asignadas al Equipo, teniendo en cuenta las habilidades, aptitudes y conocimientos, dirigidos al alcance de los objetivos propuestos, con una actitud de compromiso y entusiasmo, sumado a altos estándares de eficiencia.

A	Capacidad de ejercer influencia en todos los miembros de la organización, ejerciendo una fuerte motivación para que se comprometan con la entidad
B	Capacidad de comunicación de forma eficaz, eficiente y consistente con los empleados en los diferentes niveles funcionales.
C	Usualmente persuasivo y ocasionalmente logra promover en sus compañeros una mayor motivación hacia su trabajo.



D	Posee habilidades que le ayudan a fomentar en los empleados motivación por su trabajo, en los niveles funcionales igual al suyo.
Nota: en el rango, el grado D, no significa ausencia de competencia, sino que está desarrollada en el nivel más mínimo	

<b>NEGOCIACIÓN</b>	
Habilidad para negociar ideas, espacios y procesos, buscando una relación de mutuo beneficio para las partes involucradas.	
A	Ante situaciones de conflicto, busca acercar posiciones y llegar a acuerdos satisfactorios para todas las partes.
B	Capacidad de plantear las necesidades laborales a su inmediato.
C	Expresa opiniones con firmeza pero sin actitudes negativas o agresivas.
D	Capacidad de comunicarse con sus compañeros de trabajo para resolver problemas y desacuerdos.
Nota: en el rango, el grado D, no significa ausencia de competencia, sino que está desarrollada en el nivel más mínimo	

<b>PLANEACIÓN Y CONTROL</b>	
Capacidad para establecer un orden y prioridad en la programación de las responsabilidades, actividades o proyectos asignados, empoderados y/o delegados, para ser ejecutados diariamente, semanalmente o mensualmente, para así cumplir con los objetivos y metas empresariales, seguidos de su respectiva revisión ex post que verifica su cumplimiento.	
A	Prioriza las tareas, realiza un seguimiento conforme a su desarrollo y las reorganiza ante los imprevistos que pueden surgir puesto que los contemplaba en la planificación.
B	Establece unas prioridades de trabajo adecuadas y compagina la urgencia con la importancia. Procura prever el tiempo necesario.
C	Establece prioridades de actuación en base a la urgencia de la tarea sin tener en cuenta su importancia. Se interesa por planificar y organizar el trabajo.
D	Realiza las tareas conforme recibe la demanda. No tiene en cuenta la priorización en función de la urgencia ni la importancia de la tarea
Nota: en el rango, el grado D, no significa ausencia de competencia, sino que está desarrollada en el nivel más mínimo	

<b>GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	
Visión y gerenciamiento integral del negocio a partir de su sensibilidad, conocimiento y análisis frente a las variables del entorno y los objetivos de la organización	
A	Capacidad de comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, y las fortalezas y debilidades de la entidad al identificar cual sería la mejor propuesta estratégica.
B	Capacidad para adaptarse a los cambios respondiendo positivamente a las variaciones del entorno.
C	Propone acciones o programas para que la entidad se adecue al medio.
D	Comprende los cambios en el entorno de la organización pero no realiza propuesta de adecuación.
Nota: en el rango, el grado D, no significa ausencia de competencia, sino que está desarrollada en el nivel más mínimo	

<b>CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA DEL SECTOR PÚBLICO</b>	
Conocimiento de la Ley N° 1178 Ley SAFCO, Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, de Presupuestos, de Bienes y Servicios, de Administración de Personal, de Contabilidad Integrada, de Tesorería y Crédito Público y otras que rigen a la administración pública.	
A	Capacidad de análisis en el marco de la normativa en actual vigencia que rige a la administración pública que coadyuva en la toma de decisiones.
B	Supervisión de las actividades del personal dependiente en el marco de los reglamentos internos.
C	Realiza sus actividades conforme la normativa vigente.
D	Conocimiento de la norma que rige la administración pública.

Tras el análisis de perfiles de puestos en términos de competencias, el equipo de trabajo comentó que pudieron conocer la situación actual de la entidad y si se ajustaba a la deseada, recomendaron ciertas acciones a emprender. Concluyeron que podría mejorarse lo que se hace en la entidad con el enfoque de competencias.

### **3. Aplicación del panel de expertos para identificar las competencias del cargo de jefe administrativo financiero**

Del análisis que efectuó el panel de expertos, se estableció las siguientes competencias que debe exigirse para el cargo de jefe administrativo financiero:

- Tolerancia a la presión
- Capacidad para la resolución de conflictos
- Trabajo en equipo
- Comunicación asertiva
- Liderazgo
- Negociación
- Planeación y control
- Conocimiento de la normativa vigente

### **4. Aplicación de la entrevista por incidentes críticos a los mejores empleados del cargo de jefe administrativo financiero**

Cuando se solicitó a los entrevistados describir en detalle historias completas de situaciones críticas, sobre la base de las preguntas detalladas a continuación, los resultados son los siguientes:

1. ¿Cuál fue la situación que enfrentó en el desempeño de su cargo?
2. ¿Quién estaba implicado?

3. ¿Qué pensó o quiso hacer en la situación? (Ver percepciones y sentimientos de la persona con respecto a la situación y a las personas implicadas).
4. ¿Qué hizo o dijo realmente? (interesarse en las habilidades de la persona).
5. ¿Cuál fue el resultado? ¿Qué sucedió?

Cuando se preguntó al grupo entrevistado qué situación tuvieron que enfrentar en el desempeño de su cargo y qué provocó la misma, el 30% respondió que con la promulgación de la norma contra el acoso laboral, los inmediatos superiores desautorizan las instrucciones que emiten los jefes de área hacia sus dependientes para evitar un conflicto con el servidor público, generando sobrecarga de trabajo, no sólo física sino también mental, pues se debe lidiar con esa situación.

El 20% de los entrevistados respondió que lo que más afecta en el desempeño de sus funciones es el cumplimiento de otras funciones adicionales a las que ellos realizan, debido a que el personal incorporado es poco capacitado o desconoce sobre los procedimientos.

El 15% respondió que el cumplimiento de resultados es tan importante que omiten algunos procedimientos internos debido a que los consideran muy burocráticos, justificando que en la administración pública los resultados se miden por el grado de ejecución presupuestaria.

Otro 15% indica que se enfrentan a las instrucciones poco claras de sus inmediatos superiores lo que provoca un deficiente desempeño de sus funciones.

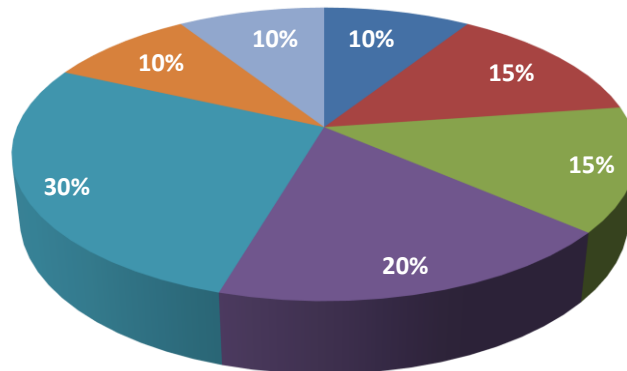
Solo el 10% establece que el desconocimiento de la normativa de la administración pública afecta en sus funciones, indicando que un servidor público no debe desconocer tal normativa.

La falta de instrumentos tecnológicos y comunicación también afectan el desempeño de sus funciones, significando esta situación un 10%, respectivamente.

### Situaciones que enfrentó en el desempeño de su cargo

Situaciones que enfrentó en el desempeño de su cargo	Resultados (En porcentaje)
Desconocimiento de la normativa provocando responsabilidad por la función pública	10%
Omisión de procedimientos por cumplir con los resultados, generando observaciones de control posterior	15%
Instrucciones poco claras de su inmediato superior ocasionando resultados no esperados	15%
Cumplimiento de otras funciones adicionales a lo expresado en la descripción de puestos	20%
Desautorización por una lectura errónea de evitar el acoso laboral	30%
Solicitud de informes de forma extemporánea provocando de su remisión también sea extemporánea	10%
Falta de instrumentos tecnológicos que permitan mayor eficiencia en su trabajo	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

### Situaciones que enfrentó en el desempeño de su cargo



- Desconocimiento de la normativa provocando responsabilidad por la función pública
- Omisión de procedimientos por cumplir con los resultados, generando observaciones de control posterior
- Instrucciones poco claras de su inmediato superior ocasionando resultados no esperados
- Cumplimiento de otras funciones adicionales a lo expresado en la descripción de puestos
- Desautorización por una lectura errónea de evitar el acoso laboral
- Solicitud de informes de forma extemporánea provocando de su remisión también sea extemporánea
- Falta de instrumentos tecnológicos que permitan mayor eficiencia en su trabajo

### 5. Elaboración del perfil ajustado por competencias del jefe administrativo financiero

De acuerdo a lo antes descrito, se propone el siguiente perfil ajustado por competencias para el puesto de jefe administrativo financiero:

Objetivo del cargo
<p><b>Corto Plazo:</b> Supervisar las actividades realizadas por el personal que depende de la jefatura a través de la verificación de cumplimiento de procedimientos para evitar observaciones de control posterior.</p> <p><b>Mediano Plazo:</b> Dotar de recursos materiales, financieros y humanos a las diferentes unidades de la oficina departamental garantizando la satisfacción del cliente interno y externo y resultados de sostenibilidad financiera en cumplimiento a normativa vigente.</p> <p><b>Largo Plazo:</b> Administrar con eficiencia y eficacia los recursos materiales, financieros y humanos de la Oficina Departamental en el marco del Sistema de Administración y Control Gubernamental - Ley N°</p>

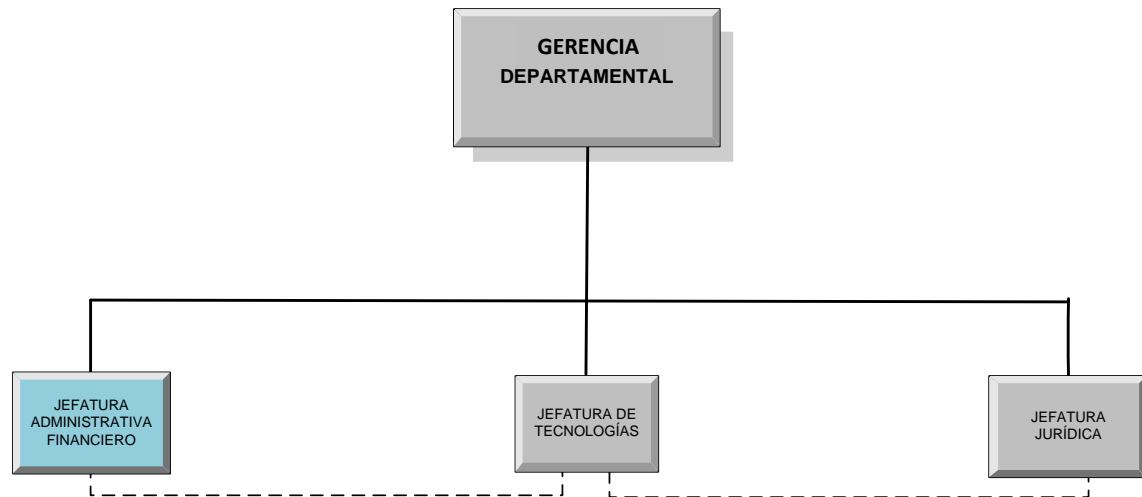
1178 (SAFCO).

### Descripción del cargo

#### Dependencia

- Lineal: Gerente Nacional Administrativo Financiero
- Vertical: Gerente Departamental.
- Departamental: del área administrativa financiera dependen tres unidades: la unidad de recursos humanos, de planificación y financiera y de bienes y servicios. El área administrativa financiera está compuesta por 9 puestos.

#### Dibujo del organigrama:



#### Principales funciones:

- Planificar, organizar y ejecutar las actividades administrativo financieras y de recursos humanos de la Jefatura bajo su dependencia, cumpliendo con la normativa en vigencia.
- Supervisar, analizar y verificar el correcto registro en cumplimiento de los principios de contabilidad generalmente aceptados, normas básicas del sistema de contabilidad gubernamental y los clasificadores presupuestarios, en los registros de las operaciones contables y financieras.
- Revisar la documentación de respaldo de las operaciones financieras y administrativas, cuidando la validez de los documentos, efectuar su evaluación, controlar e introducir medidas correctivas para su adecuada aplicación y archivo, cuidando la sistematización a fin de posibilitar el control posterior de auditorías.
- Formular el presupuesto de la Gerencia Departamental en coordinación con las instancias correspondientes, supervisar su ejecución y elaborar la información necesaria para su seguimiento, evaluación y ajuste.
- Supervisar y aprobar los informes de conciliación de saldos del consumo de materiales y suministros del Almacén de la Departamental.
- Supervisar y aprobar los Informes de conciliación de saldos del movimiento de activos de la Departamental.
- Verificar y controlar la centralización de fondos para su correspondiente registro contable.

- h) Supervisar y controlar la elaboración mensual de estado de ingresos y egresos.
- i) Preparar los Estados Financieros de la Gerencia Departamental.
- j) Revisar periódicamente los estados financieros, conciliaciones de cuentas bancarias y en general toda documentación contable y financiera.
- k) Revisar carpetas de pago a proveedores por adquisición de bienes y servicios para la departamental.
- l) Programar y realizar arquezos sorpresa e inventario de materiales, activos fijos en la Gerencia departamental.
- m) Elaborar y preparar documentación de respaldo para la implantación de las recomendaciones de Auditoría Interna, Contraloría General del Estado y otros.
- n) Velar por el cumplimiento y aplicación de las normas, decretos, leyes y directrices en vigencia referidos a temas administrativo financieros.
- o) Implantar guías e instrumentos de trabajo para el desarrollo de las actividades de la Gerencia.
- p) Absolver consultas, brindar asesoramiento y asistencia técnica sobre asuntos de su competencia.
- q) Coordinar con los integrantes de las demás Gerencias Departamentales trabajos y otros aspectos relacionados con su funcionamiento y desarrollo de la Gerencia.
- r) Presentar informes sobre los resultados logrados a las instancias pertinentes.
- s) Elaborar y consolidar el Programa Operativo Anual (POA) de la Gerencia, en sujeción a las directrices establecidas para el efecto.
- t) Desempeñar las funciones que en materia de recursos humanos le corresponde respecto a sus dependientes.
- u) Mantener en reserva y confidencialidad en el tratamiento de la información y documentación que le sea encomendada.

**Requisitos:**

**EXPERIENCIA EXIGIBLE**

PROFESIONAL: Tres (3) años de experiencia profesional a partir de la obtención del Título en Provisión Nacional.

ESPECÍFICA: Tres (3) años en el área Administrativa Financiera en instituciones públicas, durante toda su experiencia laboral.

**Formación**

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

Licenciatura con Título en Provisión Nacional en las carreras de Economía, o Administración de Empresas, o Auditoría, o Contaduría Pública, o Ingeniería Comercial.

Post Grado en el Área Económica Financiera.

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES**

Sólidos conocimientos de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental (SAFCO)

Sistemas de Contabilidad Integrada, Tesorería y Presupuestos

Sistema de Administración de Personal

Sistema de Administración de Bienes y Servicios					
Sistema de Programación de Operaciones					
Operatoria del SIGMA en los Módulos Financieros					
Manejo de paquetes informáticos Microsoft Office: Word, Excel					
<b>Competencias transversales requeridas</b>					
Indicar con una x para marcar el grado (A, B, C, D) requerido para el puesto de trabajo para cada competencia, en función del listado de competencias que tiene la entidad y la definición de cada una de ellas. En caso de que no se requiera el cumplimiento de una determinada competencia, indicar en la última columna.					
Listado de competencias transversales	Grado				Corresponde
	A	B	C	D	Si/No
Tolerancia a la presión	X				
Actitud de cambio		X			
Capacidad para la resolución de conflictos	X				
Poder de decisión		X			
Iniciativa		X			
Liderazgo	X				
Compromiso		X			
Comunicación asertiva	X				
Trabajo en equipo	X				
Negociación	X				
Planeación y control	X				
Gerenciamiento estratégico		X			
Conocimiento de la normativa del Sector Público	X				

## 6. Diseño y desarrollo de un ejercicio de assessment para evaluar las competencias identificadas

Como ya contamos con el perfil por competencias del cargo de jefe de sección administrativo financiero además del listado de comportamientos a evaluar en cada competencia. Para ello, establecimos los comportamientos de las principales competencias a evaluar.

En nuestro perfil, cada competencia está definida por los siguientes niveles:

- A: EXCELENTE
- B: ALTO
- C: MEDIO
- D: BAJO



<b>Competencias requeridas</b>	<b>Nivel Requerido</b>	<b>Comportamientos esperados</b>
Tolerancia a la presión	A	<p>-Ejecuta sus actividades de manera eficiente aunque se presenten situaciones que afecten integralmente el logro de los objetivos propuestos.</p> <p>-Resuelve los problemas de forma objetiva sin dejarse afectar por situaciones que afecten el curso normal de las actividades.</p> <p>-Aplica herramientas necesarias para lograr los objetivos propuestos en periodos de alta exigencia.</p>
Capacidad para la resolución de conflictos	A	Impulsa programas para desarrollar las capacidades de gestión de conflictos y toma de decisiones en los trabajadores de la entidad.
Trabajo en equipo	A	<p>-Se compromete con los objetivos y retos de su grupo y da ejemplo de ello.</p> <p>-Participa activamente proponiendo ideas, soluciones.</p> <p>-Está atento a las necesidades de los diferentes miembros de su equipo</p> <p>- Antepone los intereses del grupo a los personales.</p> <p>-Colabora con los demás miembros incondicionalmente.</p> <p>-Se preocupa por lograr acuerdos y consenso bajo una visión compartida por todos.</p>
Comunicación asertiva	A	<p>-Formula ideas, argumentos y conceptos con lucidez.</p> <p>-Escucha a los demás con atención y respeto.</p> <p>-Muestra una actitud abierta hacia los otros cuando éstos intervienen.</p> <p>-Expresa opiniones fundamentadas.</p>

Liderazgo	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Toma decisiones relacionadas con el desempeño presente y futuro de la Entidad.</li> <li>-Promueve la cultura de trabajo en equipo</li> <li>-Consigue la unidad de acción en la persecución de un objetivo común.</li> <li>-Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores</li> </ul>
Negociación	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad de escucha.</li> <li>-Consigue la participación de las partes involucradas para un objetivo común.</li> <li>-Genera un clima de ganar – ganar.</li> <li>-Consigue llegar a acuerdos satisfactorios entre las partes.</li> </ul>
Planeación y control	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Metódico a la hora de planear su trabajo:</li> <li>-Establece prioridades, objetivos, metas y responsabilidades</li> <li>-Determina recursos</li> <li>-Se preocupa por medir resultados.</li> <li>-Prevé posibles obstáculos.</li> </ul>
Conocimiento de la normativa del sector público	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Toma decisiones sobre la base de la normativa del sector público.</li> <li>-Sustenta sus decisiones financieras y administrativas amparadas en la norma.</li> </ul>

El número de participantes son 9, los 9 jefes del área administrativa financiera a nivel nacional, y se estableció grupos homogéneos para evitar desventajas (por regiones).

Se designó como moderador del assesment center a la responsable de capacitación por su compromiso, profesionalismo y responsabilidad para la implementación.

Se designó como observadores a los técnicos del área de gestión humana, conformados por el observador asistente y los observadores pasivos.

Las técnicas que se utilizaron para este ejercicio de assessment center fueron las siguientes:

- Juego de Negocios: para evaluar las competencias de liderazgo, planeación y control, trabajo en equipo, solución de conflictos y conocimiento técnico y demás competencias.
- Redacción de un informe: para evaluar manejo técnico de la información y conocimiento de la normativa del sector público y demás competencias.

Para el juego de negocios se planteó a los participantes la siguiente temática:

A partir de este momento, dos de ustedes representarán cada uno a una importante empresa proveedora de servicios de publicidad. El otro es el responsable del área administrativa. Deberán convencer a estas empresas la entrega de material publicitario en el menor tiempo posible debido a la premura del requerimiento. Tienen 60 Minutos para llegar a un acuerdo con las empresas, y establecer con cual se trabajará.

Para la técnica de redacción de un informe se estableció lo siguiente:

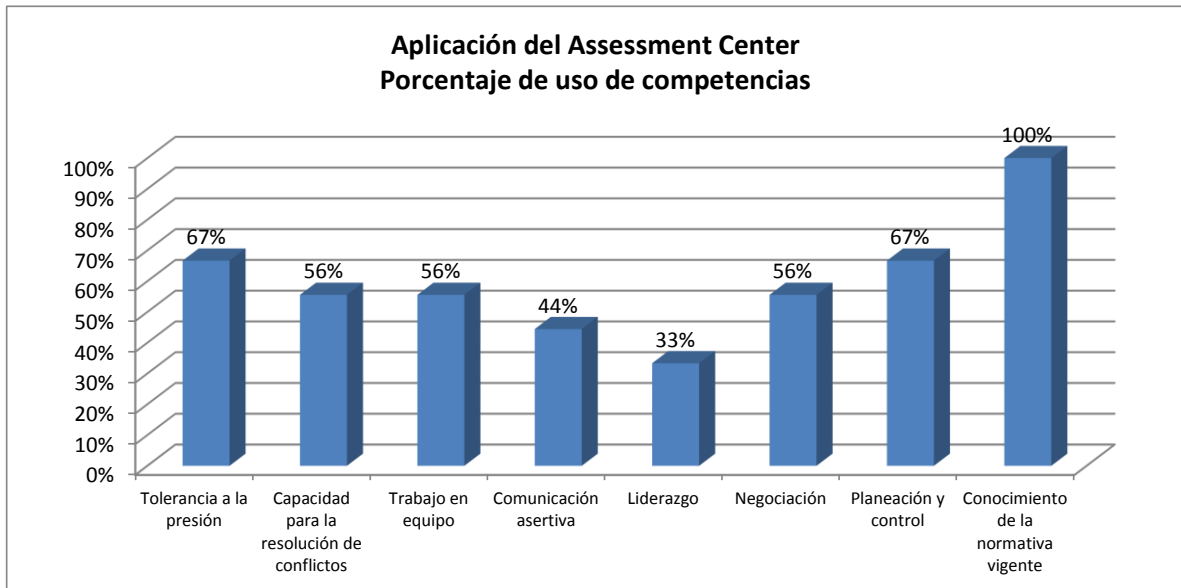
Como Jefe del área administrativa financiera de una entidad pública, usted tendrá que revisar un procedimiento para el manejo efectivo de los recursos de caja chica que diseñó una practicante de auditoría de la Universidad. Usted deberá analizar su contenido y emitir un juicio al respecto por escrito dirigido al Gerente del área Jurídica ya que de su percepción se considerará oportuna su aprobación e implementación dentro de la entidad. Dispone de 30 minutos para analizar y elaborar el informe respectivo. Al final presentará sus comentarios al auditorio durante 5 minutos.

Después del assessment center, se procedió a efectuar las evaluaciones individuales por cada observador. Los observadores procedieron

a debatir los resultados y establecer quién es el candidato con mayor nivel de competencia, llegando a una decisión unánime definiendo un ranking de posiciones entre los participantes evaluados.

Los resultados de estas actividades son:

- De las 9 personas que conforman nuestra población, el 67%, es decir, 6 personas mostraron que poseen la competencia de tolerancia a la presión y planeación y control.
- La competencia de capacidad para la resolución de conflictos trabajo en equipo y negociación, solo se observó en el 56%, 5 participantes.
- Las competencias que menos se observaron en este ejercicio fueron la comunicación asertiva con un 44%, y liderazgo con un 33%.
- El conocimiento de la normativa vigente, fue la competencia que más se distinguió en el ejercicio, el uso de la misma en la ejecución de tareas de estos 9 participantes fue del 100%.



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

De acuerdo a lo descrito en capítulos anteriores y efectuado el análisis de las fases de un proceso de selección en la administración pública y el contenido de las etapas de un proceso de selección por competencias, se establecen las siguientes conclusiones:

Es posible desarrollar un modelo de selección de personal basado en competencias para una entidad de la administración pública sin dejar de cumplir con la normativa que rige a las entidades públicas.

Se efectuó un diagnóstico del proceso de selección de personal establecido en el DS N° 26115 Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal para establecer ventajas y desventajas del proceso.

La descripción de las fases del proceso de selección de personal por competencias permite efectuar una comparación con el proceso de selección de personal que llevan a cabo las entidades públicas.

La comparación del proceso de selección que ejecuta la administración pública con el proceso de selección basado en competencias permite establecer las similitudes y diferencias de los mismos.

Se desarrolló un perfil basado en competencias para el puesto de jefe administrativo financiero dependiente de una gerencia departamental resultado de la comparación efectuada entre los dos tipos de procesos y en cumplimiento a la normativa que rige a las entidades de la administración pública.

Sobre la información recolectada en la entidad objeto de estudio, se establece que es posible desarrollar una entrevista basada en competencias para lograr extraer del candidato, descripciones detalladas de sus conductas o

comportamientos acontecidos realmente, ante una situación concreta de su experiencia pasada.

Es posible desarrollar un ejercicio de assessment center en una entidad de la administración pública evaluando las competencias identificadas descritas en el perfil del cargo por competencias.

## **1. Evaluación curricular (análisis de la hoja de vida)**

Por lo descrito en el capítulo anterior, se concluye que la evaluación curricular solo tiene la finalidad de establecer si el candidato se adecúa al puesto de trabajo, y no considera los cambios del entorno, es un análisis rígido de cumplimiento de requisitos; por lo que, se recomienda, que mediante la lectura de lo que significa un proceso de selección por competencias y análisis de la hoja de vida, los candidatos podrían clasificarse en:

- Aptos: potencialmente reúne todos los requisitos.
- Dudosos: por falta de información.
- Rechazados: no son válidos para la organización. Las competencias funcionarían como filtros para descartar o aceptar candidatos potencialmente adecuados.

## **2. Evaluación la capacidad técnica (Pruebas)**

El proceso que se lleva a cabo en la administración pública no permite reducir la incertidumbre sobre el rendimiento futuro de la persona seleccionada en la organización, solo representa una mera prueba de conocimiento.

Por lo que, considerando el proceso de selección por competencias y como el objetivo de las pruebas es recoger información sobre las características de los candidatos con relación a las exigencias del trabajo y de la organización, en situaciones controladas, podría considerarse una gran variedad de pruebas para la evaluación de candidatos, siendo la entidad la que decidirá cuáles usar en función de sus necesidades, de los recursos de que

disponga y de las competencias que se quieran evaluar. Algunas pueden ser: pruebas psicológicas, pruebas situacionales, ejercicios de role-play, assessment center.

### **3. Evaluación de cualidades personales (entrevista)**

La normativa de la administración pública no obliga a las entidades públicas el tomar pruebas psicométricas a los candidatos, obligatoria es la entrevista.

Con la entrevista tradicional de carácter biográfico, se repasa la trayectoria académico-profesional del candidato, incluso, es él mismo quien se autoevalúa dando lugar a descripciones muy preparadas y/o “maquilladas”. Se indaga sobre su trayectoria profesional pero sin profundizar, es decir, se pregunta por “el qué se ha hecho” y no por el “cómo se ha hecho”. Con la entrevista por competencias, se trata de extraer del candidato, descripciones detalladas de sus conductas o comportamientos acontecidos realmente, ante una situación concreta de su experiencia pasada, de modo que a partir de esas situaciones se formulan preguntas mucho más focalizadas.

Tal vez el responsable de la selección y el futuro responsable del candidato deberían ser quienes analicen el grado de convergencia de estos tres factores: persona-puesto-organización.

En resumen, lo que se quiere conseguir es un empleado altamente productivo, para lo cual, la entidad deberá lograr que su proceso de acceso y selección determinen qué candidatos poseen los conocimientos o características específicas que pueden poner en práctica inmediatamente.

## **CAPÍTULO VI**

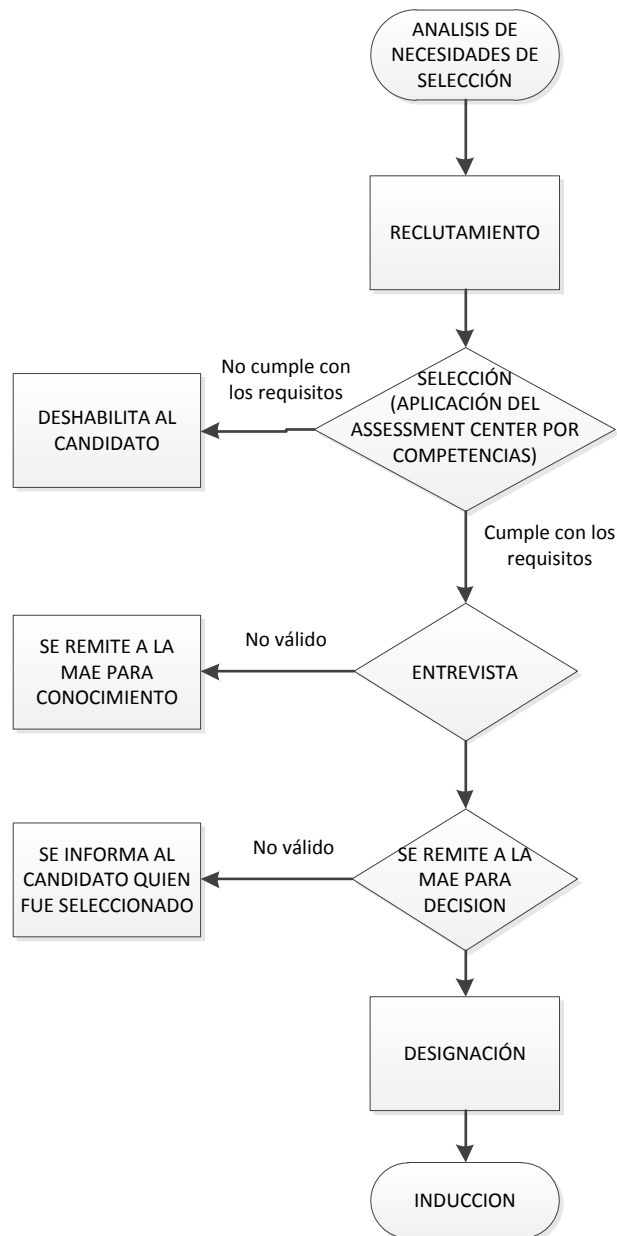
### **PROPUESTA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA JEFES ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS DEL SECTOR PÚBLICO**

El proceso de selección en la administración pública se cumple en aplicación de la normativa vigente. Sin embargo, considerando que un proceso de selección debe ser el punto de partida para crear calidad en la organización designando a una persona idónea para el desarrollo de sus funciones, considerando además que una incorrecta selección de personal podría generar un conflicto para la entidad, por lo tanto se recomienda, sin incumplir con la normativa, introducir actividades propias del proceso de selección por competencias considerando que esta proveerá a la entidad de ciertos beneficios como ser:

- Disminuirá el margen de error de contar con la cantidad necesaria de empleados con las condiciones exigidas y con competencias específicas.
- Nos permite plantear pruebas para anticipar el rendimiento profesional del candidato debido a que no se puede determinar al cien por ciento el éxito o fracaso laboral del candidato.
- Identificar las competencias o características personales que diferencian a los trabajadores excelentes que cumplan con las expectativas y las superen para ser tenidos en cuenta en planes de crecimiento o ascenso pues el recorrido académico y conocimientos de una persona así como su capacidad intelectual no son el cien por ciento exactos para pronosticar el éxito o fracaso en el desempeño del trabajo.

Por lo mencionado, se ha elaborado una propuesta de un proceso de selección por competencias en la administración pública para el puesto de jefe administrativo financiero que consiste en las siguientes etapas:





## 1. Análisis de Necesidades de Selección

Se establece la existencia de un puesto vacante, información que se genera de las demandas estimadas en la Programación de Operaciones Anual, para ello la unidad de personal verifica la disponibilidad de ítem y en coordinación con la unidad solicitante, actualiza la Programación Operativa Anual Individual del puesto a cubrir.

## 2. Reclutamiento de personal

El proceso de reclutamiento se realizará mediante dos modalidades: Invitación directa o convocatoria pública.

- **Invitación Directa:** se efectúa a puestos que reúnan altos méritos personales y profesionales para cubrir puestos ejercidos por funcionarios designados. También se efectúa la invitación a personas de apoyo director a la máxima autoridad ejecutiva.
- **Convocatoria Pública:** participan tanto servidores públicos de la entidad como personas ajenas a la misma dentro y fuera del sector público. Su publicación es obligatoria en la Gaceta Oficial de Convocatoria y opcionalmente en medios de locales de difusión.

## 3. Preselección de candidatos

En los procedimientos que estable la normativa pública para la selección de personal, no existe un procedimiento llamado preselección de candidatos, se recomienda que el comité de selección adopte la ejecución de este proceso cuando realice la evaluación curricular con el fin de tener un criterio más amplio de los candidatos a ser seleccionados.

Esta etapa nos ayuda a tomar decisiones a priori sobre la adecuación o no del perfil de competencias del candidato al requerido por el puesto. Mediante lectura y análisis del currículum vitae y/o solicitud de empleo los candidatos podrían clasificarse en:

- **Aptos:** potencialmente reúnen todos los requerimientos.
- **Dudosos:** por falta de información, en cuyo caso se establecería un contacto de cara a completarla, o porque a pesar de no cumplir con algún requisito se considera que podría adquirirlo, por lo que se deja en reserva.

- **Rechazados:** porque no son válidos para el proceso y/o para la organización, (no obstante, podría sí ser válido para la organización pero para otro proceso, no podría ser comunicada en esta etapa de preselección esta situación debido a que según normativa se comunica que el candidato prosigue o no a la siguiente etapa solo después de la evaluación curricular, pero como se mencionó anteriormente podría servirnos de antecedente). Podría decirse que las competencias funcionarían como “filtros” para ir descartando o aceptando candidatos potencialmente adecuados.

#### 4. Análisis y evaluación de las hojas de vida

Al igual que el proceso en la administración, el objetivo de esta etapa es el de analizar y evaluar las hojas de vida con el fin de elegir los candidatos que continuaran en la siguiente etapa

La hoja de vida, al presentarnos información de carácter biográfico del candidato, nos permite verificar cuáles de ellos cumplen con el perfil del cargo.

Si alguna hoja de vida no cumple con los requisitos del perfil, el mismo no continuará con la etapa siguiente.

El aporte en esta etapa será el establecer cómo realizar el análisis de la hoja de vida pues nos permitirá identificar las competencias del saber y del saber hacer:

- **Saber (conocimiento y experiencias):** en esta sección podremos observar de sus hojas de vida estudios profesional, de postgrado, otros estudios que no estén relacionados con los estudios profesionales y la experiencia laboral.
- **Saber hacer (habilidades):** La identificación de las competencias en esta parte nos permitirá establecer qué pruebas se aplicarán a los candidatos si pasa a la siguiente etapa.

Sin embargo, de acuerdo a la normativa vigente, esta parte, no constituye una evaluación cuantitativa sino más bien cualitativa, es decir, si cumple o no con los requisitos, pero el aplicar los conceptos antes mencionados nos ayuda a establecer de manera previa las competencias de los candidatos.

## **5. Verificación de referencias y datos personales**

Si bien en la administración pública se efectúa este proceso a través del comité de selección, las preguntas que se realizan no son relacionadas a las competencias, sino solamente a la confirmación de la información proporcionada por el candidato sobre su formación académica y trayectoria laboral.

Se propone tener referencias de al menos dos referencias, una del jefe de personal y el otro de su inmediato superior.

Esta etapa es de importancia pues nos permite recolectar información sobre las competencias que caracterizan al candidato.

Se podrían realizar las siguientes preguntas:

- Mencione al menos dos fortalezas que sobresalen en (nombre del aspirante). ¿En cuáles situaciones se vieron reflejadas?
- ¿Cuál considera usted que fue el principal aporte del candidato a la empresa?
- Describa una situación crítica en la cual se vio involucrada (nombre del aspirante). ¿Cómo lo resolvió?
- De las siguientes competencias (enumera), ¿cuáles considera usted caracterizan a (nombre del aspirante)?
- ¿Cómo fue la relación de (nombre del aspirante) con sus compañeros, jefes y usuarios externos?

## **6. Entrevista por competencias**

El objetivo de esta etapa es de evaluar las capacidades que tiene el candidato para establecer si es competente en su desempeño presente o futuro.

Procura encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado del candidato que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico, en este caso, para el cargo de jefe administrativo financiero. Por lo que, se elabora una batería de preguntas que indagan competencias (preguntas de incidentes críticos).

Esta entrevista por incidentes críticos nos ayudará a detectar las competencias organizacionales en los candidatos en base al análisis de comportamientos pasados, podremos observar conductas concretas de trabajo en situaciones específicas, en otras palabras, procuraremos descubrir lo que el candidato realmente hace.

## **7. Informe de resultados**

En esta etapa el comité de selección emitirá un informe estableciendo los candidatos que podrán continuar con la etapa de selección sobre la base del análisis efectuado en las etapas anteriores.

## **8. Selección**

De acuerdo al proceso de selección por competencias, esta etapa es la más importante del proceso y tiene como objetivo la determinación de las competencias específicas requeridas para el desempeño del cargo.

Si bien la normativa de la administración pública no establece la obligatoriedad de evaluar al candidato a través de pruebas psicométricas, tampoco las prohíbe, sin embargo, se deberá tomar provisiones para la

contratación de un consultor que lleve a cabo este tipo de pruebas, además que implica un costo adicional dentro del proceso de selección.

Por lo que se utilizará un assessment center para la selección de la persona idónea que ocupará el puesto de jefe administrativo financiero, pues en un assessment center se analiza el comportamiento del candidato que se puede desarrollar en forma individual, genera mayores resultados e información si es aplicada a nivel grupal, busca generarle al candidato múltiples estímulos para que se vea forzado a interactuar con otros y emitir comportamientos que en situación en vivo permitan compararlos con los comportamientos críticos

Esta técnica es atractiva por el tipo de funciones que se realiza en una entidad de la administración pública pues nos permitirá evaluar de forma objetiva las competencias laborales y el potencial de desarrollo de las personas que trabajan y concursan por el cargo dentro de la entidad.

## **9. Informe de selección**

Una vez que se han evaluado a todos los candidatos incluidos en el proceso, es necesario que toda la información obtenida, se codifique en un *informe de selección* por cada aspirante. El objetivo es facilitar la decisión de elegir, de entre todos, al candidato más competente para el puesto vacante. En el informe se describirán (de acuerdo a lo establecido en la normativa que rige la administración pública) fundamentalmente: identificación del candidato, formación y experiencia, los resultados obtenidos de las pruebas y entrevista en términos de competencias y finalmente una valoración general justificada sobre la idoneidad o no del mismo. El responsable de la selección realiza una ordenación jerarquizada de los candidatos, en función del grado de adecuación a las exigencias del puesto y de la organización, facilitando así el siguiente paso.

Los candidatos son considerados elegibles si y solo si computen un total de por lo menos 70 sobre 100 puntos, que resultan considerando tanto la prueba técnica como la entrevista.

## 10. Toma de decisión – elección

Lo normal es que sean el responsable de la selección y el futuro responsable del candidato quienes analicen el *grado de convergencia de tres factores: persona – puesto – organización* (Pereda y Berrocal, 2011, p. 285). Aquél que mejor “parece” cumplirlo será el seleccionado y posteriormente contratado. Y se dice “parece” porque una vez incorporado en la organización, a ese trabajador se le hará un seguimiento para verificar que se esté produciendo la adaptación que se esperaba. Si esto es así y además se ha hecho dentro de los plazos y con los recursos previamente establecidos se habrá contribuido en gran medida a la *eficacia y eficiencia* del proceso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, Martha A. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Estudio de Gestión por competencias*. Barcelona: Granica.

Alles, Martha A. (2006). *Selección por Competencias*. Granica.

Alles, Martha A. (1999). *Elija el Mejor. Como Entrevistar por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Arias (1994). *Administración de Recursos Huamnros*. México: Trillas.

Blanco Prieto, Antonio (2007). *Trabajadores Competentes, Introducción y Reflesiones sobre la Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. España.

Chiavenato, Idalberto (2004). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Corral, Fernando (2007). *Reclutamiento y Selección por Competencias*. Venezuela.

Fernandez, L. (2005) *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la Dirección de Recursos Humanos*. España: Prentice Hall.

Milton, L. B. y James, C. Naylor (1194). *Psicología Industrial: Fundamentos Teóricos y Sociales*. México: Trillas.

Levy-Leboyer, Claude. *Gestión de las Competencias. Cómo Analizarlas. Cómo Evaluarlas. Cómo Desarrollarlas*. Editorial Gestión 2000. 1ª edición en lengua castellana.

Levy-Leboyer, Claude (2000). *Gestión de las Competencias*. Barcelona.



Pereda, Santiago; Berrocal, Francisca (2001). *Técnica de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. España: Centro de Estudios Ramón Cáceres.

Pereda Marin, Santiago; Berrocal Berrocal, Francisca. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madris. Centro de Estudios de Ramón Cáceres.

Puchol, Luis (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*.

Salgado, Jesús F. y Moscoso Silvia. *Reclutamiento y Selección de Personal*. Madrid.

Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley.

## **CITAS RECURSOS WEB**

Manual sobre cómo afrontar una entrevista de selección por competencias. Cádiz 2012.

<http://www.ifef.es> E-mail: [instituto.fomento@ifef.es](mailto:instituto.fomento@ifef.es)

Quezada Martínez, Humberto (2006). La técnica de incidentes críticos: Entrevista.

[http://www.wikilearning.com/articulo/la\\_tecnica\\_de\\_incidentes\\_criticos-entrevista/15985-3](http://www.wikilearning.com/articulo/la_tecnica_de_incidentes_criticos-entrevista/15985-3).

Rodríguez, Herrera y Páez (2009). Artículo Competencias Laborales, Procedimientos para su gestión estratégica.

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/direccion-estrategica-en-la-gestion-de-procesos-htm>.

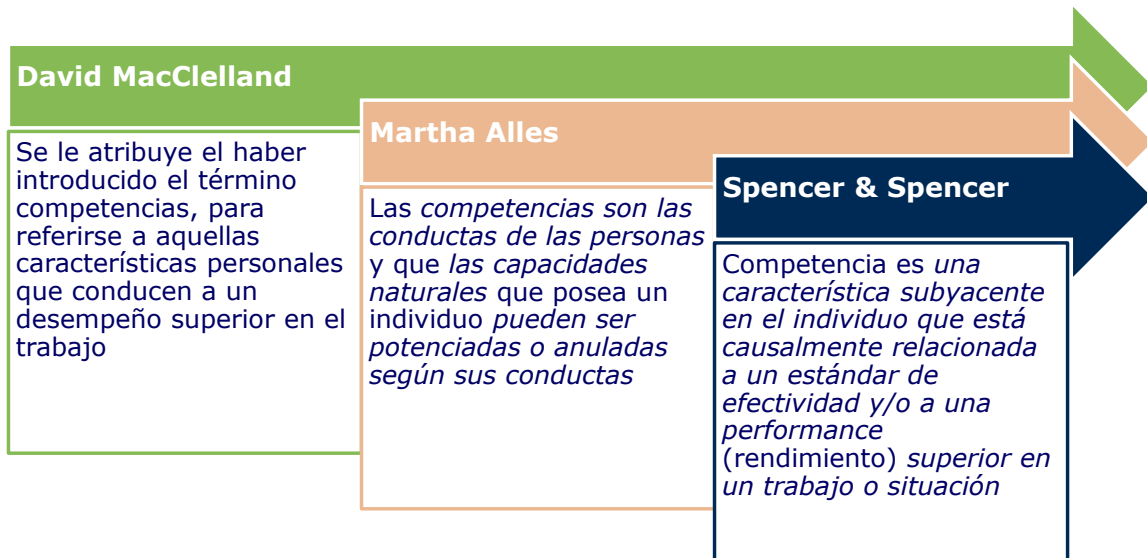
## **PUBLICACIONES**

Atalaya Pisco, Maria (2001). Nuevos Enfoques en Selección de Personal. Revista de Investigación en Psicología, Vol.4 N° 2, Diciembre 2001.

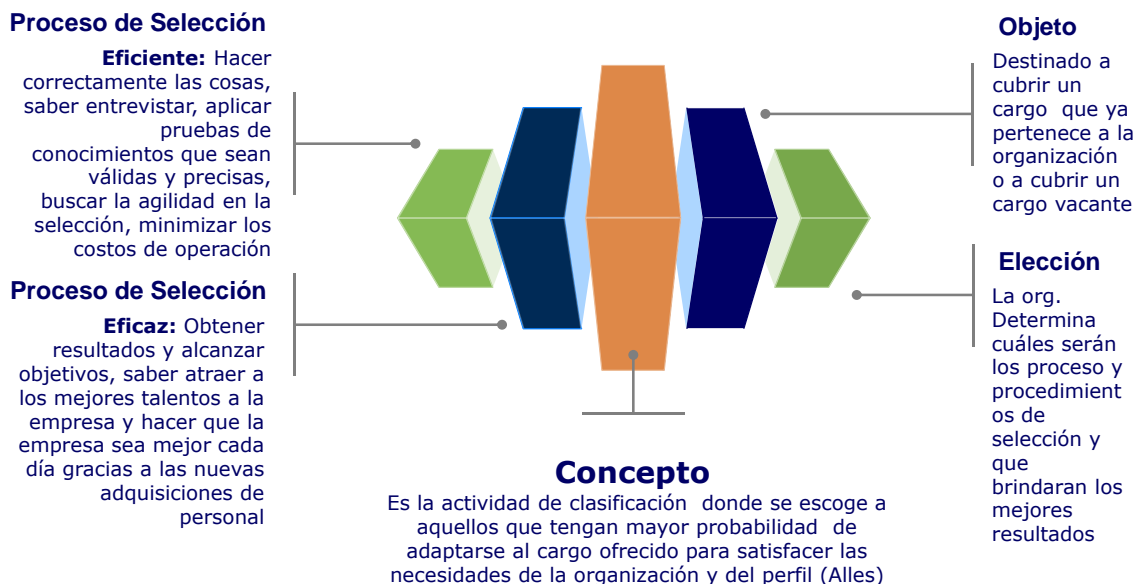
Peña, S. (2005). Modelo de Selección de Personal en base a perfil de competencias. InnOvaciOnes de NegOciOs 2(1): 121-144.

Salazar Arellano, Octavio. Glosario de preguntas de selección de personal basado en competencias. Socioteck Consultores

## ANEXO 1. CONCEPTO DE COMPETENCIA



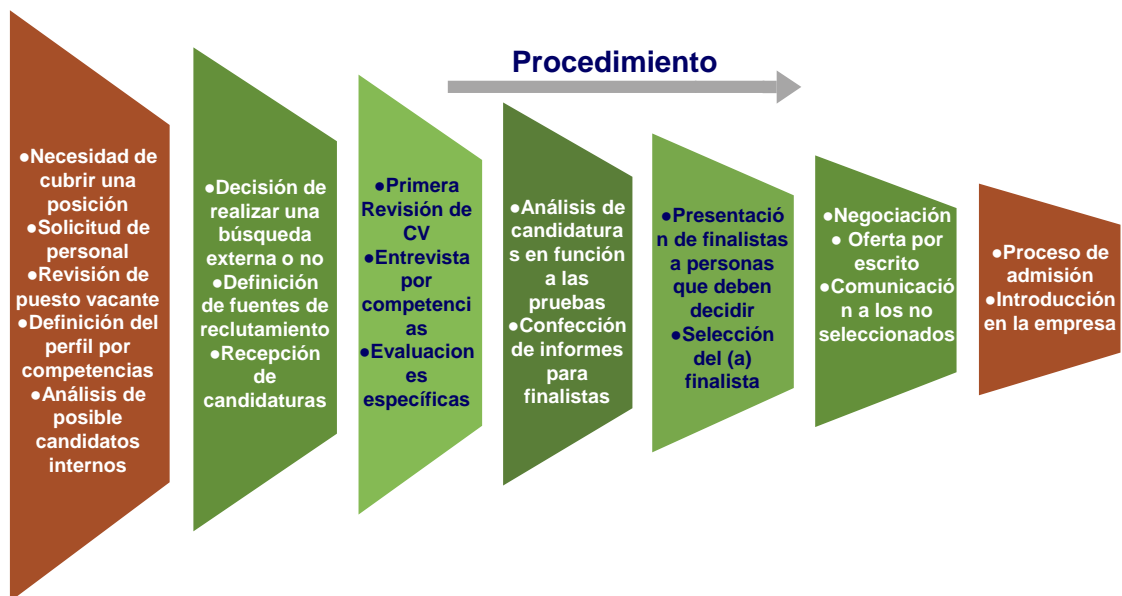
## ANEXO 2. SELECCIÓN DE PERSONAL



### ANEXO 3. SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



### ANEXO 4. SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS



## ANEXO 5. INSTRUMENTOS



**Perfil y Descripción de puestos:** importante tener una amplia comprensión de la naturaleza y del propósito del puesto, es decir, para qué fue creado ese puesto y de qué manera va a contribuir a que se logre los objetivos de la organización



**Panel de expertos:** las personas que conocen cómo encaja el puesto en una organización y que conocen con profundidad llegan a un consenso acerca de las características personales que los ocupantes de ese puesto deben tener para desempeñar de forma óptima sus funciones y gestionar sus recursos para cumplir los objetivos de la organización



**Entrevista por incidentes críticos:** Se trata de recoger incidentes que, a los ojos de los entrevistados son "críticos", es decir, muy importantes dentro de su desempeño laboral e incluso personal. Estos incidentes manifiestan diferentes comportamientos que serán analizados por el entrevistador.

## ANEXO 6. EJERCICIO DE ASSESSMENT CENTER

Son pruebas situacionales donde se enfrenta a los candidatos a la resolución práctica de situaciones conflictivas reales.

**¿Qué es?**

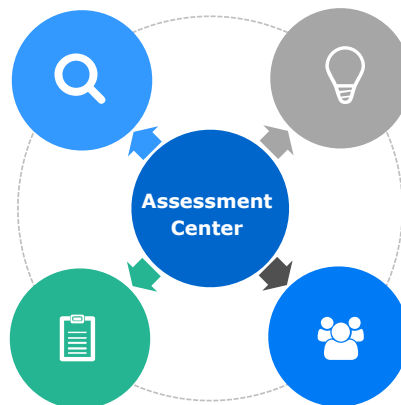
### Análisis del observador

Si la persona es capaz de desenvolverse o no en situaciones habituales de la entidad

La reacción ante situaciones estresantes

Detectar habilidades o competencias

Comparar entre sí a candidatos



Averiguar cómo se comportan las personas dentro de un grupo

Analizar los rasgos de personalidad que afloran durante la reunión

**¿Para qué?**

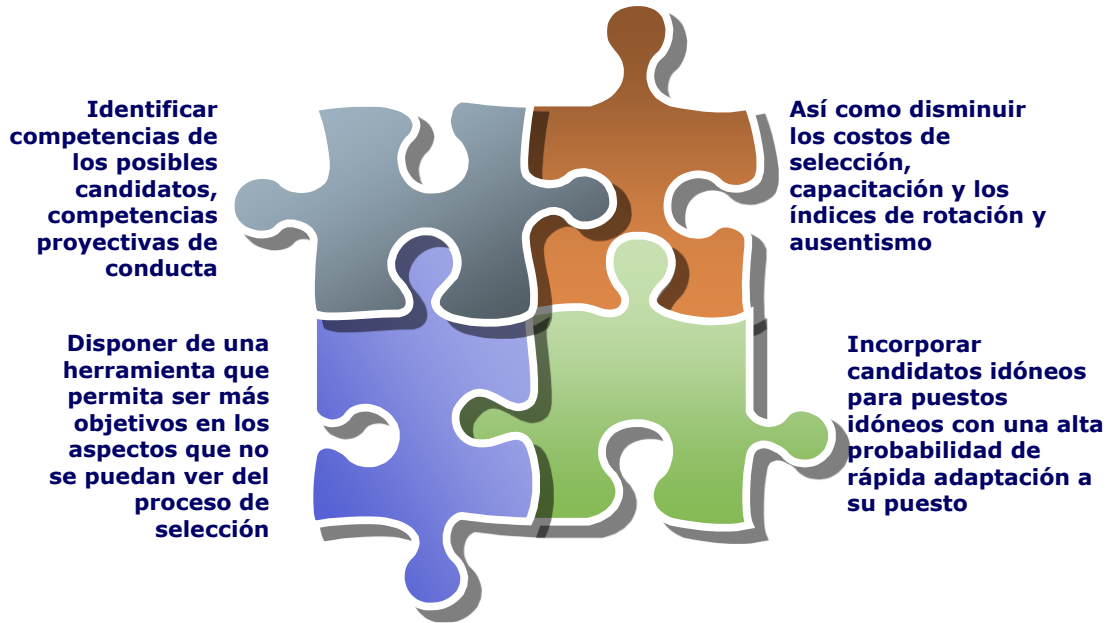
### Realización

Organizar un debate sobre un tema complejo y polémico (criterios sobre promoción del personal?)

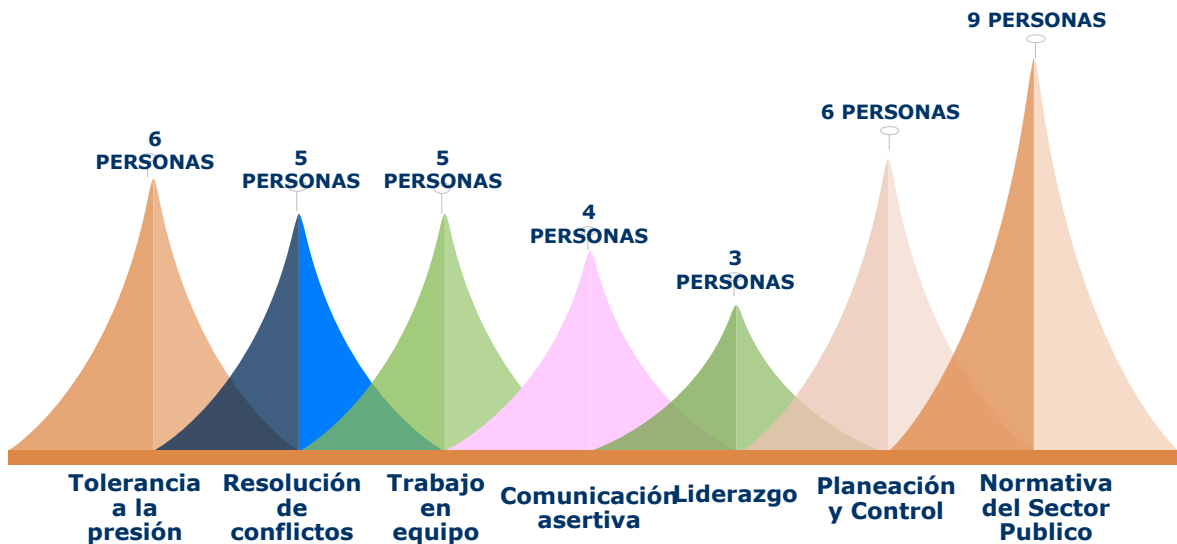
Adoptar una decisión difícil (despedir)

Encontrar soluciones concretas a un problema planteado (medidas adoptar)

## ANEXO 7. ENTREVISTA POR COMPETENCIAS



## ANEXO 8. RESULTADOS DEL EJERCICIO DE ASSESSMENT CENTER



## ANEXO 9. PROPUESTA DE UN PROCESOS DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL SECTOR PÚBLICO

### 1. Análisis de Necesidades de Selección

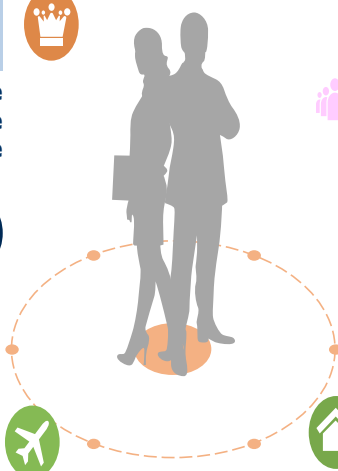
Se establece la existencia de un puesto vacante, se verifica la disponibilidad de ítem

### 3. Preselección de Candidatos

Los candidatos podrían clasificarse en : Aptos, Dudosos o Rechazados

### 5. Verificación de Referencias y Datos Personales

Se propone tener referencias de al menos dos referencias, una del jefe de personal y el otro de su inmediato superior



### 2. Reclutamiento de Personal

Reclutamiento mediante Invitación Directa ó Convocatoria Pública

### 4. Análisis y Evaluación de las Hojas de Vida

El análisis de la hoja de vida pues nos permitirá identificar las competencias del saber y del saber hacer

### 6. Entrevista por competencias

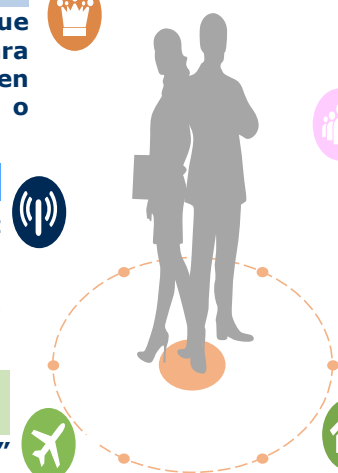
Evaluar las capacidades que tiene el candidato para establecer si es competente en su desempeño presente o futuro

### 8. Selección

Se utilizará un assessment center para la selección de la persona idónea que ocupará el puesto de jefe administrativo financiero

### 10. Toma de decisión – elección

Aquél que mejor “parece” cumplirlo será el seleccionado y posteriormente contratado. Y se dice “parece” porque una vez incorporado en la organización, a ese trabajador se le hará un seguimiento



### 7. Informe de resultados

El comité de selección emitirá un informe de la entrevista por competencias para continuar en la siguiente etapa (selección)

### 9. Informe de selección

El objetivo es facilitar la decisión de elegir, de entre todos, al candidato más competente para el puesto vacante