



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN PÚBLICA**

**Propuesta de mejora de la gestión del talento humano basado
en el proceso de selección del personal en un Hospital del
MINSA en el departamento de Arequipa, 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión Pública**

AUTORA:

Franco Ruíz, Katerine Milagros (ORCID: 0000-0001-8493-1598)

ASESOR:

Mgtr. Beraun Beraun, Emil Renato (ORCID: 0000-0003-1497-6613)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

*A mis padres por su apoyo incondicional,
por ser fuente de motivación,
y la mayor fortaleza para seguir adelante.*

Agradecimiento

A Dios por darme la fortaleza para alcanzar mis metas, por protegerme y guiar mis pasos.

A mis padres, por su amor, comprensión y motivación.

A mis hermanos, por su apoyo incondicional.

A mis amigos, por sus aportes en la construcción de este anhelo.

A mi asesor, por su orientación y conocimientos impartidos.

Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de figuras.....	vii
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
INTRODUCCIÓN	9
I. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	17
1.1. Definición de Gestión del talento humano	17
1.2. Importancia de la Gestión del talento humano.....	18
1.3. Objetivos de la gestión del talento humano	18
1.4. Modelos teóricos de la gestión del talento humano.....	20
1.5. Evolución de los modelos de gestión de talento humano en el sector público	25
II. SELECCIÓN DE PERSONAL	30
2.1. Definición de Selección de Personal.....	31
2.2. Medición del talento humano.....	33
2.3. La selección tradicional y la selección por competencias	34
2.4. Identificación de características personales	36
2.5. Política de selección	37
2.6. Bases de la selección del personal	38
2.7. Proceso de Selección en la Gestión Pública	40
III. GESTIÓN POR COMPETENCIAS	43
3.1. El talento humano	43
3.2. Competencia y talento	44
3.3. Enfoque de Gestión por competencias	46
3.4. Tipos de competencias.....	52
3.5. Evaluación por Competencias.....	54
3.6. Evaluación del Desempeño.....	56
3.7. Desarrollo de la propuesta.....	58
IV. CONCLUSIONES	68
V. RECOMENDACIONES	70
REFERENCIAS	72
ANEXOS.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Harper y Lynch..	20
Figura 2. Modelo de Werther y Davis.	22
Figura 3. Modelo de Beer..	22
Figura 4. Modelo de Cuesta.	23
Figura 5. Modelo de Chiavenato.	24
Figura 6. Modelo de Gestión del Talento Humano en la Administración Pública.....	28
Figura 7. La selección de personal como un instrumento de comparación.	32
Figura 8. Diferencia selección con base en el puesto y con base en competencias. ...	35
Figura 9. Identificación de características personales del candidato.	37
Figura 10. Etapas del Proceso de Selección.....	40
Figura 11. Características de una persona con talento.	45
Figura 12. Conformación del talento.....	45
Figura 13. Relación entre conocimientos y competencias.....	46
Figura 14. Construcción de competencias.....	47
Figura 15. Asignación de competencias a un puesto..	50
Figura 16. Modelo de Competencias del Hospital.....	59
Figura 17. Competencias Transversales.	60
Figura 18. Nivel e indicador de comportamiento - Orientación a Resultados.....	61
Figura 19. Nivel e indicador de comportamiento - Vocación de Servicio..	61
Figura 20. Nivel e indicador de comportamientos -Trabajo en Equipo.	61
Figura 21. Nivel de competencias establecidos en el perfil del puesto..	62
Figura 22. Preguntas sugeridas para evaluación de competencias.....	63

Resumen

El presente trabajo de investigación pretende establecer una propuesta para mejorar la gestión del talento humano, mediante el proceso de selección de personal de un hospital del Ministerio de Salud. Para ello, se recogió información bibliográfica referente a las categorías de la investigación y a los problemas en cuestión.

El enfoque de la investigación es cualitativo. Se utilizó la recolección y el análisis de datos para dar respuesta a las preguntas de investigación. El estudio se basa en la lógica y en el proceso inductivo. Asimismo, el diseño del estudio es bibliográfico documental y el método que emplea es la hermenéutica, este método no pretende medir variables de un fenómeno, sino el fin del mismo es entenderlo e interpretarlo.

Los referentes teóricos dan a conocer que la adecuada gestión del talento humano dota de una ventaja estratégica a las organizaciones. Asimismo, los procesos de gestión del talento se desarrollan en función de la atracción y retención del personal con mayor talento para la empresa. Dentro de los procesos de gestión, el proceso de selección es decisivo para elegir al personal idóneo para un puesto, y el desarrollo eficaz del mismo contribuye al buen desempeño laboral. Del mismo modo, un modelo basado en competencias, permite que los conocimientos y las competencias que son componentes del talento humano, y que son susceptibles de medición, sean evaluados; porque de este como contribuyen a la correcta adecuación de la persona al puesto y, a la eficacia y eficiencia en el puesto, en favor de lograr un alto desempeño.

Palabras clave: Gestión del talento humano, selección del personal, gestión por competencias.

Abstract

This research work pretends to establish a proposal to improve the management of human talent through the personnel selection process of a hospital of the Ministry of Health. For this, bibliographic information was collected regarding the categories of research and the problems in question.

The research focus is qualitative. Data collection and analysis was used to answer the research questions. The study is based on logic and the inductive process. Also, the design of the study is documentary bibliographic and the method used is hermeneutics, this method does not pretend to measure variables of a phenomenon, but the purpose of it is to understand and interpret it.

Theoretical references reveal that the adequate management of human talent gives organizations a strategic advantage. Likewise, the talent management processes are developed based on the attraction and retention of the most talented personnel for the company. Within the management processes, the selection process is decisive in choosing the right personnel for a position, and its effective development contributes to good job performance. In the same way, a model based on, allows the knowledge and competences that are components of human talent, and that are susceptible to measurement, to be evaluated; because of this as a benefit to the correct adaptation of the person to the position and, to the effectiveness and efficiency in the position, in favor of achieving high performance.

Keywords: Human Talent Management, personnel selection, competency management.

I. INTRODUCCIÓN

La búsqueda de la modernización del Estado surge por una serie de carencias que se vislumbraban en la gestión pública. El énfasis en mejorar los procesos y lograr mejorar el desempeño del Estado es que se declara en proceso de modernización el Estado peruano.

El proceso de modernización que viene desarrollando el Estado debe centrar los esfuerzos en fortalecer la gestión pública, desde un ámbito competitivo y de calidad. De acuerdo con lo señalado con Valeriano (2012) la inversión pública y privada de nuestro país debe impulsar los programas de capacitación y especialización de la fuerza laboral. Asimismo, éstas pueden configurarse como palanca para el desarrollo del país en los diversos sectores que le ocupa. Del mismo modo, crear una cultura basada en la transparencia, eficiencia, en la ética; y es por ello, indispensable concentrar en la gestión pública a personas de calidad. El éxito o fracaso de una entidad pública va a depender de la calidad del potencial humano (Valeriano, 2012).

En la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (2013), se evidenciaron entre otras dificultades, la deficiente política y gestión de recursos humanos; puesto que, no se ha logrado consolidar el sistema de servicio civil, dado que hay una falta de institucionalidad, de prácticas de recursos humanos que ha conllevado a desarrollar procesos inadecuados de planificación, selección, contratación y evaluación del desempeño.

Es así que, mediante la Ley N.º 27658, en el Perú se aprueba la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, con la finalidad de mejorar los procesos de gestión pública. Asimismo, instituir un Estado democrático, descentralizado y orientado al servicio del ciudadano. Del mismo modo, se han establecido pilares basados en la eficiencia, transparencia y gestión por resultados, cuyo impacto se ve reflejado en el bienestar del ciudadano y en

el desarrollo del país. Esta herramienta provee los lineamientos necesarios para instituir un Estado que garantice bienes y servicios de calidad.

Bajo esta línea, la Autoridad Nacional del Servicio Civil gestiona el talento humano con la finalidad de forjar una cultura en las entidades públicas en el que las capacidades de los colaboradores contribuyan al mejor funcionamiento de los servicios prestados, generando una cultura de servicio al ciudadano. En ese sentido, el talento humano es uno de los soportes fundamentales para cumplir con los objetivos del Estado. Por ello, es indispensable la mejora de su desempeño y el desarrollo de sus capacidades laborales y personales. Los colaboradores representan el capital más importante en las organizaciones, y es uno de los indicadores claves para el desarrollo del mismo (Blanco, 2018).

Los recursos humanos en los centros de salud, son los actores fundamentales para producir grandes cambios, más allá de ser el problema, el personal forma parte de la solución; es a través de ellos que se pueden lograr los objetivos determinados en el marco de la institución de salud.

Uno de los procesos claves para mejorar el desempeño de los recursos humanos es aquel que se enfoca en los procesos de selección, capacitación, evaluación y gestión del desempeño. Al respecto, según lo señalado por García, Díaz, Ávila y Cuzco (2015), la evaluación del desempeño en los Hospitales del MINSA se realiza dos veces al año; sin embargo, en esta evaluación no se contemplan indicadores de productividad. Además, señala que, la selección del personal solo se limita a una evaluación curricular y a la realización de entrevistas no estructuradas que consideran solo la formación académica, pero no las competencias que deben poseer los candidatos para un determinado puesto de trabajo.

Dentro de los objetivos del Hospital del MINSA se considera al paciente

como la razón de ser de la institución, y la atención que recibe como usuario debe ser oportuna y eficiente con un trato amable y respetuoso. Para ello, es importante que el personal asistencial posea no solo los conocimientos sino las habilidades y actitudes para prestar un servicio de calidad.

Por ello, es necesario elegir al personal idóneo, con los conocimientos y competencias, que aseguren el cumplimiento de los objetivos. De acuerdo con lo señalado por Chiavenato (2009) la administración de la gestión del talento es un medio para lograr la eficiencia en las organizaciones y el proceso de selección de personal permite mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño. Las competencias expresadas en comportamientos predicen el desempeño exitoso en un determinado puesto, y por medio del desempeño se puede mejorar la eficacia y eficiencia en el Hospital; y de esta manera mejorar la calidad de servicios prestados a los ciudadanos.

En ese sentido, la presente investigación pretende responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo desarrollar una propuesta para mejorar la Gestión del Talento Humano mediante el Proceso de Selección de personal en un Hospital del MINSA en el departamento de Arequipa en el año 2020?

Dentro de los problemas específicos se señalan los siguientes: ¿Cuáles son los fundamentos en los que se basan los modelos de Gestión del Talento Humano? ¿Cuáles son los fundamentos a considerar en la Selección de Personal? ¿Cuál es la importancia de la Gestión por Competencias para la Gestión del Talento Humano?

La presente investigación tiene como propósito dar a conocer la importancia que tiene la gestión del talento en la selección del personal para mejorar la prestación de servicios en las organizaciones públicas. A través de la revisión bibliográfica, el estudio aporta al conocimiento y es una fuente de recurso para futuras investigaciones relacionadas con la administración

del talento humano. Asimismo, el estudio contribuye a mejorar la calidad de atención que se presta a los ciudadanos a través de una selección eficaz de personal.

Bajo esta perspectiva, el objetivo general del estudio es: Efectuar una propuesta para mejorar la gestión del talento humano mediante el proceso de selección de personal en un Hospital del MINSA en el departamento de Arequipa en el año 2020.

Como objetivos específicos se han determinado: Analizar los fundamentos teóricos en los que se basan los modelos de gestión del talento humano. Analizar los fundamentos de los procesos de selección. Por último, Analizar la importancia de la gestión por competencias para la gestión del talento humano.

El enfoque de la investigación es cualitativo, ya que utiliza la recolección, así como el análisis de datos para dar respuesta a las preguntas de investigación, se basa en la lógica y en el proceso inductivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El diseño del estudio es Bibliográfico Documental y el método que emplea es la hermenéutica, porque permite comprender una realidad en un contexto determinado; este método no pretende medir variables de un fenómeno; sino el fin del mismo es entenderlo e interpretarlo (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014).

Respecto a las investigaciones relacionadas con la presente investigación en el ámbito internacional se destacan las siguientes:

Flores (2016), desarrolló un estudio cuyo objetivo de investigación fue establecer una propuesta de estrategias para el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de Teleinformática de

la Gobernación del Estado Mérida. La metodología del estudio estuvo bajo la modalidad de un proyecto factible. La muestra estuvo comprendida por 66 empleados de la Dirección de Teleinformática. Los resultados revelaron que la institución aplica fuentes de reclutamiento interno como primera opción; además, el proceso de reclutamiento y selección es corto, dado los criterios subjetivos con que se desarrolla y consideran más el aspecto competitivo que el humano en los procesos de selección. Asimismo, las personas que llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección del personal no son las idóneas, no cuentan con experiencia en el cargo, sumado a que el área de recursos humanos no recibe el apoyo de la alta dirección. Por último, en la institución no hay una adecuada planeación en cuanto al requerimiento de personal. Sin embargo, los resultados revelaron que los empleados del área no son renuentes al cambio y que la institución cuenta con los recursos necesarios para implementar una mejora en sus procesos. Finalmente, el estudio concluye que de acuerdo al diagnóstico que se realizó en la institución, se encontraron diversas falencias que coadyuvaron a establecer estrategias que de aplicarse generarían mejores resultados.

Asimismo, Vallejo y Portalanza (2017), desarrollaron un estudio en Ecuador, cuyo objetivo del estudio estuvo enfocado en describir las estrategias de gestión de talento humano en el sector educativo general básico promovidas por el Ministerio de Educación del Ecuador. De acuerdo a la revisión teórica del estudio, los resultados del estudio evidenciaron que la gestión del talento humano es un elemento vital importancia en las organizaciones, y los esfuerzos de la gestión como tal deben estar orientados al diseño de políticas y estrategias adecuadas en cada 3 subsistema, las cuales deben estar alineadas con la estrategia de la institución, lo que va a permitir generar una propuesta de valor que establece un vínculo permanente entre el docente y la institución. Finalmente, el estudio concluye que la gestión del talento humano a través de estrategias encauzadas en atraer y retener docentes es indispensable para el ámbito educativo.

Por otro lado, Castro, Luna y Erazo (2020), realizaron una investigación en Ecuador, que tuvo como finalidad diseñar un Modelo de Gestión de Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la institución financiera. La metodología de la investigación fue cuantitativa, de tipo de tipo descriptivo. La muestra estuvo conformada por veinticinco empleados de diversas áreas. Los resultados revelaron que el 62% del personal no fue capacitado de manera adecuada, el 68% de los empleados revelaron que el reclutamiento no fue el adecuado, el 64% señaló que no cuentan con los equipos y/o herramientas necesarias para realizar sus funciones, el 52% reveló insatisfacción por los objetivos establecidos entre el directivo y el personal, el 52% señaló las escasas capacitaciones acordes al área en el que laboran y el 60% afirmó que no se realizan evaluaciones de desempeño. Asimismo, se diagnosticó que el personal tiene largas jornadas de trabajo y una baja remuneración, y existe bajo compromiso laboral debido a la excesiva rotación de personal. Se elaboró una matriz FODA para establecer el modelo de gestión basado en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución. Finalmente, el estudio concluye que el modelo establecido posibilita mejorar la gestión del talento, reducir la rotación de personal, establecer una remuneración justa acorde a las horas laboradas y la optimización de recursos.

Por último, Romero y Salcedo (2019), desarrollaron una investigación en Colombia, cuyo objetivo principal fue proponer estrategias para el fortalecimiento del proceso de gestión del talento humano en el sistema de gestión de calidad. La investigación tuvo un enfoque cualitativo. Los resultados del estudio revelaron que los procesos de reclutamiento y selección no son 4 los adecuados, hay una carencia en los procesos de desarrollo y de retención del talento humano, son deficientes los procesos de auditoría del personal. Por último, los procesos del sistema de gestión de calidad no se encuentran adecuadamente relacionados con los procesos de gestión del talento humano. El estudio concluye que la entidad no cuenta con

los recursos necesarios para desarrollar programas en favor del talento humano, además de la poca motivación del personal para realizar sus funciones y las diferencias en cuanto a las capacitaciones que recibe el personal.

En el ámbito nacional, se presentan los siguientes antecedentes:

Jara, Asmat, Alberca y Medina (2018), desarrollaron un estudio en Perú, cuyo objetivo de la investigación fue determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración central del Ministerio de Salud de Perú durante el año 2018. La metodología que utilizaron para el estudio fue el método hipotético deductivo, de diseño no experimental, de corte transversal. El muestreo fue probabilístico y la muestra estuvo compuesta por 336 trabajadores de la sede central del Ministerio de Salud. Los resultados revelaron que la gestión del talento humano, así como sus dimensiones selección, capacitación, recompensa y evaluación; influyen en el mejoramiento de la gestión pública y en el desempeño laboral.

En Lima, Bendezú (2019), desarrolló un estudio cuyo objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Privada. La metodología de la investigación fue cuantitativa, correlacional, de diseño no experimental, transeccional descriptivo. La muestra se obtuvo por muestreo no probabilístico de tipo intencional, y estuvo conformado por seis directivos y dieciocho administrativos. Los resultados de la investigación revelaron que existe una relación significativa entre la variable gestión del talento humano y satisfacción laboral. Asimismo, se encontraron relaciones significativas entre la dimensión de comportamiento organizacional y la dimensión comunicación y con la satisfacción laboral; y relaciones muy significativas entre la dimensión de compensación laboral y la satisfacción laboral. Respecto al estudio se concluyó que las dimensiones del talento

humano: comportamiento organizacional, comunicación y compensación laboral son con la satisfacción laboral.

Asimismo, Arias (2017), realizó una investigación en Lima, cuyo objetivo del estudio estuvo orientado en determinar la incidencia la gestión del talento humano en la calidad de una empresa de servicio del call center. La investigación fue explicativa, de método expo facto. El muestreo fue probabilístico y la muestra estuvo conformada por 384 empleados. Los resultados revelaron que el 75% del personal considera que el personal que labora en la entidad tiene experiencia y motivación laboral, el 75% del personal manifestó estar de acuerdo con la capacitaciones dirigidas principalmente a la atención del cliente, el 70% del personal consideró que el personal técnico es idóneo para el puesto, el 75% reveló que el personal tiene habilidades y experiencia en cuanto al cargo, el 65% manifestó estar a gusto con la organización, con la valoración y desarrollo que fomenta la institución, el 75% del personal está conforme con la calidad de los servicios que se prestan, puesto que se reportan quejas y el 80% manifestó estar satisfecho con la empresa. Las conclusiones del estudio se fundamentan en que la gestión del talento humano, incide en la calidad del servicio.

Del mismo modo, Crisóstomo (2019), realizó un estudio en Lima cuyo objetivo de investigación estuvo centrado en determinar la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal asistencial en el Departamento de Farmacia del Hospital Regional de Huacho. La metodología fue no experimental, transversal, correlacional causal. La muestra estuvo conformada por 35 trabajadores. Los resultados revelaron que la gestión del talento humano si influye significativamente en el desempeño laboral. Respecto a las conclusiones se determinó que existe una correlación moderada positiva y muy significativa, por lo que se concluye que la gestión del talento humano si influye en el desempeño laboral.

II. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En este capítulo se abordarán los fundamentos teóricos relacionados con la gestión de talento humano lo que nos permitirá conocer los modelos teóricos en la administración en general y en la administración pública.

1.1. Definición de Gestión del talento humano

Para Robbins y Coulter (2005), la gerencia de recursos humanos es la encargada de dotar de personal a las organizaciones y conservar el alto nivel de desempeño.

Chiavenato (2002) concibe que la gestión del talento humano es muy predominante en las empresas. Asimismo, depende de factores relacionados con la cultura organizacional, el contexto ambiental, la tecnología, lo procesos interno entre otros.

Para Calderón y Castaño (2005), la gestión del talento humano involucra los comportamientos asociados a la administración de los gerentes sobre los procesos de selección, inducción, asignación de funciones, delegación, evaluación de desempeño, legislación y salarios. Así como, la capacitación, desarrollo, bienestar, motivación y participación.

1.2. Importancia de la Gestión del talento humano

En muchas organizaciones la gestión de recursos humanos es un tema relevante solo para el área de recursos humanos, es por ello que muchas veces los esfuerzos que se realizan para mejorar la gestión del talento no tiene buenos resultados.

De acuerdo con Conrero, Cravero y Slek (2019), la gestión del talento involucra a diversos actores. Cada miembro de la organización cumple un rol importante y distinto. Cruz (s.f.), señala que la actuación del área de recursos humanos es transversal, porque la interrelación e integración se da en la organización. Asimismo, el área de recursos humanos tiene un enfoque proactivo y estratégico, puesto que anticipan las dificultades que pueden generarse en el futuro. Es por ello que, los objetivos de la gestión de talento deben estar en relación a los objetivos de la organización. Del mismo modo, el área de recursos humanos debe proveer los recursos y competencias necesarias para cumplir los objetivos establecidos. Además de estar orientada al largo plazo y relacionada con los procesos organizativos.

1.3. Objetivos de la gestión del talento humano

Los colaboradores constituyen un elemento fundamental en las organizaciones y va a depender de ellos el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para Chiavenato (2009), la gestión del talento permite la colaboración eficaz a fin de alcanzar los objetivos individuales y organizacionales, con la finalidad de lograr el éxito en la entidad. Dentro de estos objetivos Chiavenato (2009) señala los siguientes:

- Ayuda a la organización a alcanzar su misión y sus objetivos. Uno de los principales objetivos de la gestión del talento es alcanzar las metas y objetivos y resultados congruentes con la misión de la

organización.

- Garantiza la competitividad de los colaboradores en la organización a través del desarrollo integral, de las competencias y habilidades de los colaboradores, permitiendo que las fortalezas de las personas sean más productivas en favor de los clientes, asociados y empleados.
- Proporciona a la organización de colaboradores bien entrenados y motivados, mediante la preparación y capacitación del personal, el reconocimiento y la mejora en el desempeño.
- Aumenta la satisfacción de las personas. Las personas pasan gran parte del tiempo en el trabajo por lo que se requiere que se encuentren plenamente identificados con sus labores. El personal satisfecho no necesariamente es el más productivo, pero el personal insatisfecho si repercute en el logro de los objetivos.
- Desarrolla y mantiene la calidad de vida en el trabajo. El desarrollo de un programa de calidad de vida en el trabajo contribuye a la estructuración del trabajo y a generar un ambiente laboral adecuado con la finalidad de satisfacer las necesidades individuales permitiendo que la organización sea un lugar atractivo y confiable.
- Impulsa el cambio. Dado los cambios sociales, tecnológicos, económicos, etc., es a través de los colaboradores que se impulsa la creación de programas, estrategias, filosofías, procedimientos requeridos en la organización.
- Logra un comportamiento socialmente responsable. La organización y los colaboradores deben actuar bajo principios éticos y de responsabilidad social.
- Construye una organización enfocada en la organización del trabajo, en la cultura corporativa y el estilo de administración.

1.4. Modelos teóricos de la gestión del talento humano

La gestión de recursos humanos ha ido cambiando con la finalidad de optimizar el capital humano. Diversos autores han diseñado modelos que plantean las diferentes actuaciones que giran en torno a la organización; y en base a ello se han ajustado las estrategias y prácticas para hacer frente a los desafíos. A continuación, se presentan algunos de estos modelos:

A. Modelo de Harper y Lynch

Modelo que se desarrolla bajo la previsión de necesidades y agrupa diversas actividades que se consideran necesarias optimizar para mejorar los recursos humanos. Es indispensable el seguimiento entre los resultados obtenidos y los requeridos por la organización.

Es un modelo descriptivo porque solo se enfoca en la optimización, mas no en el desarrollo de las actividades o dinamismo de las categorías en las que se fundamenta el modelo.

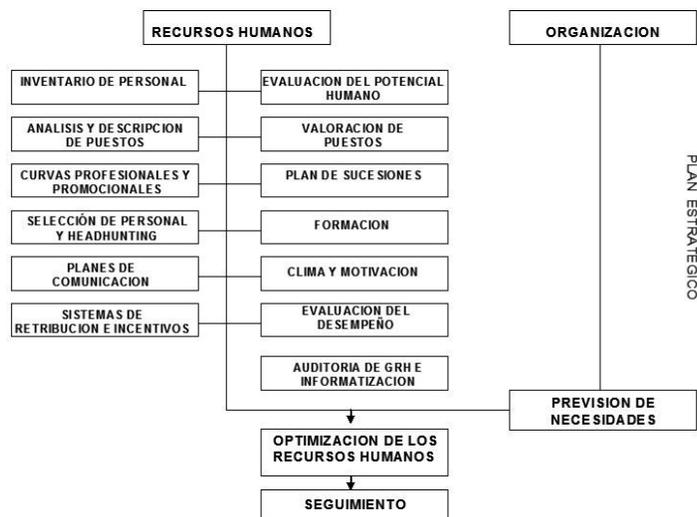


Figura 1. Modelo de Harper y Lynch. Fuente: Cuesta (2010).

B. Modelo de Werther y Davis

Werther y Davis plantean un modelo en el que agrupan cinco categorías indispensables para la gestión de recursos humanos, tales como:

- Fundamentos y desafíos: Enfocado en mejorar la efectividad y eficiencia frente a los desafíos externos e internos que enfrentan las organizaciones.
- Planeación y selección: Es una de las fases más importantes del proceso, requiere los medios de información indispensables de cada puesto y las necesidades futuras de personal.
- Desarrollo y evaluación: Enfocado en las políticas y procesos de la empresa, y evaluaciones periódicas de desempeño.
- Compensaciones: Enfocado en el salario justo y en el ambiente seguro para el personal.
- Servicios al personal: Asesoría, condiciones adecuadas en el trabajo, motivación, entre otros.
- Relaciones con el sindicato: Actividades de la gestión de recursos humanos estrechamente relacionadas con el sindicato.
- Perspectiva general de la administración de personal: Retroalimentación sobre el desempeño laboral.

En este modelo no existe una proyección estratégica; sin embargo, se consideran variables fundamentales para el avance de la gerencia de recursos humanos.



Figura 2. Modelo de Werther y Davis.
Fuente: Werther y Davis (1991).

C. Modelo de Beer

Este modelo se enfoca en cuatro áreas fundamentales en la gestión de recursos humanos. La prioridad de su modelo se enfoca en la influencia de los empleados, es decir, la participación y el involucramiento, como factores que actúan por sobre las áreas restantes.



Figura 3. Modelo de Beer. Fuente: Cuesta (2010).

D. Modelo de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC)

Este modelo planteado por Cuesta (2010) desarrolla sus subsistemas y políticas de recursos humanos en función de la persona, su educación y desarrollo, la persona es considerada como fin y no como medio. Los cuatro elementos fundamentales que se consideran en el modelo son:

- Factores de situación: Características de las personas, cultura organizacional, la tecnología; las leyes y valores.
- Grupos de interés: Se consideran los directivos, accionistas, empleados, entre otros.
- Políticas de Recursos humanos: Enfocado en la educación y desarrollo del personal, los sistemas de trabajo y la compensación laboral.
- Resultados: Se miden mediante el compromiso, competencia, congruencia y la productividad en el trabajo.

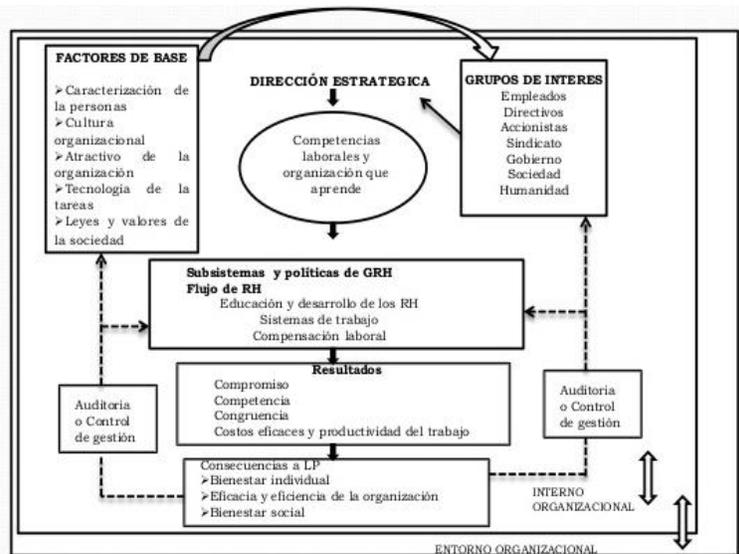


Figura 4. Modelo de Cuesta. Fuente: Cuesta (2010)

E. Modelo de Idalberto Chiavenato

En este modelo se consideran seis procesos indispensables para el desarrollo de la gestión del talento humano, tales como la admisión de personas, la aplicación de personas, la compensación laboral, el desarrollo de las personas, el mantenimiento del personal y el monitoreo de las personas. Asimismo, en este modelo se consideran elementos externos e internos que influyen en la organización.

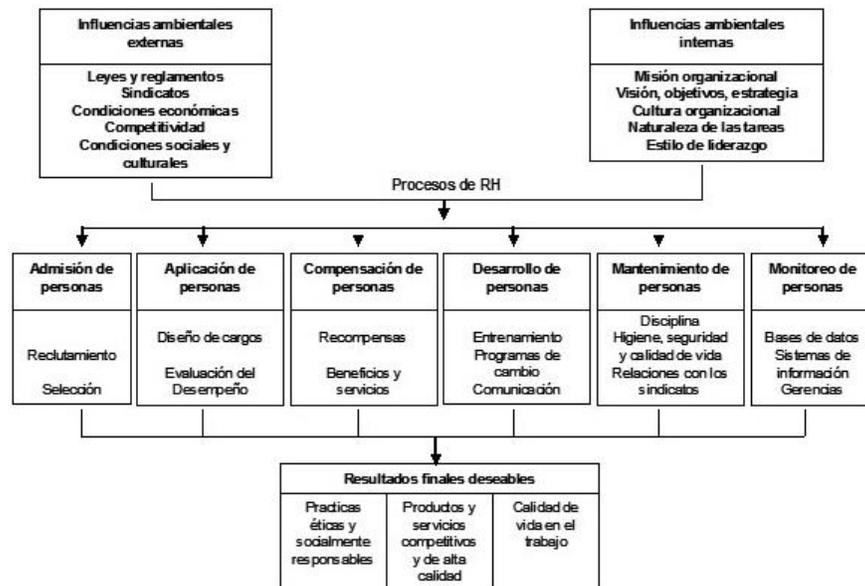


Figura 5. Modelo de Chiavenato. Fuente: Chiavenato (2009)

Para la presente investigación se ha considerado tomar como referencia el Modelo de Idalberto Chiavenato, quien establece seis procesos básicos de la Administración de Recursos Humanos (Chiavenato, 2009):

1. Procesos para integrar personas (Admisión): Está relacionado con los procesos para incluir nuevos colaboradores a la empresa. En este proceso se involucran el reclutamiento y la selección del personal.
2. Procesos para organizar a las personas (Aplicación): Son aquellos procesos enfocados en el diseño de actividades, orientan y acompaña su desempeño. En este proceso están incluidos el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción del puesto, la colocación de personas y la evaluación del desempeño.
3. Procesos para recompensar a las personas (Compensación): Están implicados los procesos de recompensas,

remuneraciones, prestaciones y servicios sociales.

4. Procesos para desarrollar a las personas (Desarrollo): Se relaciona con los procesos de formación, desarrollo, aprendizaje y administración del conocimiento.
5. Procesos para retener a las personas (Mantenimiento): Se encuentran involucrados los procesos enfocados en propiciar condiciones satisfactorias en cuanto al ambiente y psicológicas de las personas. Los procesos están relacionados a la higiene, a la seguridad, la cultura organizacional, el clima, la disciplina y la calidad de vida.
6. Procesos para auditar a las personas (Monitoreo): Enfocado en los procesos de seguimiento y control. Se incluyen los sistemas de información administrativa del personal.

Los seis procesos señalados guardan una estrecha relación entre sí. Chiavenato (2009) considera que en determinadas circunstancias un proceso puede ser prioritario frente a otro. Sin embargo, señala que todos los procesos son importantes, la falla en un proceso compromete a otro; por lo que es necesario mantener un equilibrio entre estos.

1.5. Evolución de los modelos de gestión de talento humano en el sector público

Los modelos, dado el contexto en el que se han desarrollado, se han enfocado en aplicar criterios de eficiencia y eficacia, con la finalidad de cumplir los objetivos de la organización. Con los cambios a los que se ha enfrentado la sociedad, las organizaciones de la administración pública han dado cada vez más protagonismo al

talento humano. La concepción actual es que las personas son consideradas como entes provistos de capacidades, inteligencia, conocimientos; y los procesos ahora están girando en torno al talento humano. Todo accionar está enfocado en el desarrollo de la persona con la finalidad de incrementar su desempeño. Y, de este modo entregar un servicio de calidad, que produzca resultados enfocados en los intereses de la población.

El Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral (2009) señala cuatro modelos de la gestión pública que presentan los diversos cambios en los enfoques gerenciales del talento humano. A continuación, se presentan los cuatro modelos básicos: Modelo burocrático, modelo posburocrático, modelo de la nueva gestión pública y la Gestión Pública por resultados.

A. El modelo burocrático

El principal exponente del modelo burocrático es Max Weber, quien buscó lograr la eficiencia a través de la despersonalización de la gestión. Puesto que, los funcionarios debían cumplir a cabalidad el contenido del cargo y cumplir con la normatividad, sin disputa alguna. Bajo este modelo, los servidores públicos debían guiarse por la obligación y no por la misión. Sanabria (2015) destaca dos efectos negativos de este modelo, la inflexibilidad que limita el avance de las organizaciones respecto a la gestión de personal y la estabilidad del personal en su cargo sin considerar el desempeño como tal. Este enfoque rígido, si bien mantenía el proceso y el orden; limitaba las acciones de los directivos y jefes de personal en la gestión del personal. Lejos de perseguir sus fines, con este modelo la entidad estatal perdía eficiencia, efectividad y orientación al ciudadano (Sanabria, 2015).

B. El modelo posburocrático

En este modelo, se introducen un conjunto de valores a la gestión humana, como la efectividad, la creación de valor público y la orientación hacia el cliente (Sanabria, 2015). Este modelo no se centra tanto en el desarrollo normativo, pero si en la ejecución. Es por ello que, bajo este modelo se incorporan temas esenciales para optimizar el control y están enfocados en el servicio a los ciudadanos. Chenet (2015) dentro de estos temas considera las políticas de incentivo al talento y ejecución, los estándares de calidad y el desempeño, etc.

C. El modelo de la Nueva Gestión Pública

Este modelo alinea las prácticas del talento humano con los objetivos de la organización. Se enfoca tanto en los valores públicos como en las competencias de los empleados y son valoradas como ventaja competitiva en las organizaciones (Sanabria, 2015).

Para Chenet (2015), este modelo se enfoca en desarrollar estrategias de políticas de desarrollo y gestión. Del mismo modo, plantea eliminar el modelo burocrático y tiene una tendencia hacia una gestión por resultados. Asimismo, refiere que es considerable la creación de valor público, el desarrollo de las instituciones y la equidad social. Más allá de cumplir sus mandatos como gerencia pública, la responsabilidad de la misma está ligada a la eficiencia y eficacia de su gestión.

D. La Gestión Pública por resultados

En este enfoque, se otorga mayor responsabilidad a los funcionarios por los resultados que se obtienen de sus gestiones, incrementando de este modo, la eficacia en las políticas del Sector Público. Involucra también una administración de las

organizaciones públicas centradas en la evaluación del cumplimiento de las acciones estratégicas establecidas en un plan. La movilización de los recursos públicos está orientados a satisfacer las necesidades de la sociedad. De este modo, se impulsa a que las políticas estén enfocadas en fomentar el buen desempeño, la capacitación y el desarrollo profesional del personal.

En ese sentido, la estructura de la organización está orientada al cumplimiento de su misión, articulada en su visión. los proyectos y actividades enfocadas en cumplir un objetivo, dan un resultado. Como se observa en la *Figura 6*, SERVIR, ha desarrollado 7 subsistemas que contribuyen con el fortalecimiento de las políticas enfocadas en la gestión de recursos humanos. Asimismo, de la mejora continua en la administración pública, con la finalidad de optimizar los servicios que se prestan al ciudadano.

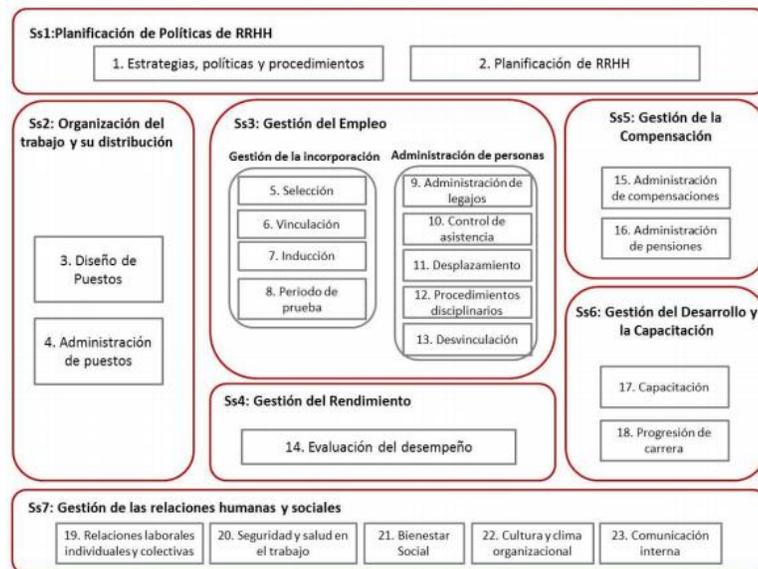


Figura 6. Modelo de Gestión del Talento Humano en la Administración Pública. Fuente: SERVIR

La gestión de recursos humanos está enfocada en asegurar que

el colaborador de la organización desempeñe bien sus labores, a través de los procesos de selección, evaluación y desarrollo. El modelo de gestión de competencias en directivos, que actualmente se viene desarrollando, está fortaleciendo la gestión directiva para poder dirigir y encaminar las instituciones públicas. Sin embargo, aún falta fortalecer e integrar todos los procesos que involucran la administración de recursos humanos a la gestión por competencias. Puesto que, solo el desarrollo de las mismas contribuirá a un buen desempeño de los colaboradores para alcanzar los resultados esperados.

II. SELECCIÓN DE PERSONAL

En las organizaciones, muchas veces se concibe que la competitividad depende de los procesos, los recursos tecnológicos, la estructura de la empresa, el bien o servicio que se ofrece, entre otros; y pocas veces se concibe que uno de los factores fundamentales de una organización son las personas. Son las personas las que operan, las que toman decisiones, las que utilizan los procesos, las que brindan bienes y servicios; y son las personas las que constituyen el principal activo en las empresas. Para Chiavenato (2009), la competitividad, la calidad y la productividad en las organizaciones es generada por las personas.

Por ello, es necesario atraer al mejor talento a las organizaciones, porque es importante que trabajen las personas idóneas en cada puesto. Este proceso clave que se enfoca en atraer al talento, es competencia de la selección de personal. Los procesos de selección funcionan como un filtro para que se considere, de tantos talentos que se pueden encontrar en el mercado, solo a las personas que cumplan con las condiciones requeridas. Por lo tanto, es en los procesos de selección que una organización elige entre una lista de postulantes, al personal apto para ocupar un puesto con la finalidad de cumplir con los objetivos del mismo.

Dado que, en la selección de personal, se elige a la persona más idónea. Idónea, no significa elegir al candidato con mayor experiencia o mayor conocimiento; significa elegir a la persona adecuada para un determinado puesto.

2.1. Definición de Selección de Personal

La selección de personal es un proceso de decisión que se realiza para escoger al mejor candidato para el puesto. El cual consiste en hacer uso de la organización para escoger a la persona que cumple con los criterios de selección, para ello utiliza elementos confiables con la finalidad de sumar talentos y competencias para el éxito de la organización.

Para Alles (2006), la selección del personal, consiste en la elección de una persona que cumple los criterios preestablecidos. Este proceso inicia con la definición de perfil establecido, con las expectativas del solicitante y las condiciones reales de satisfacerlas. También refiere que el éxito de los procesos de selección depende de la fase de reclutamiento, de no desarrollarse el proceso adecuado, se puede incurrir en costos por la reinicialización del proceso, o tomar una decisión inadecuada.

Para Balderas (2015), la selección de personal es un proceso que consiste en elegir aquel recurso que se encuentre más acorde con lograr los objetivos planeados. En este proceso se involucran recursos humanos y materiales. Los requisitos y cualidades exigidas en la selección del personal no garantizan por sí solos la productividad, motivo por el cual, es necesario establecer algunos métodos de evaluación, como la evaluación curricular, la entrevista, entre otros para optar por el candidato más oportuno.

Dado que se pretende elegir al mejor prospecto, es que se desarrolla el proceso de selección, el cual incluye diversas etapas, las que se agrupan en un conjunto de pruebas, técnicas y exámenes cuya finalidad es evaluar a los candidatos, para finalmente elegir al que cumple con los requisitos del puesto.

Chiavenato (2009) señala que, con el propósito de conservar o incrementar la eficacia, la eficiencia y el desempeño del personal, la empresa recluta al personal más adecuado para el puesto, y es así que con la selección se solucionan dos dificultades: la adecuación de la persona al trabajo, y la eficacia y eficiencia de la persona en el puesto. Asimismo, refiere que el proceso selección no solo diagnostica el comportamiento de las variables, *tiempo de aprendizaje* y *nivel de realización*; si no, también nos da una proyección de cómo serán en el futuro, ambas variables.

Este proceso conlleva dos opciones, el proceso que ha de ser cubierto y las competencias que se buscan en una persona para ocupar el puesto (Chiavenato, 2009). En la *figura 6*, X representa el referente de comparación y, Y la variable comparada, cuando ambas variables son iguales, significa que el candidato reúne las características adecuadas para el puesto. Esta comparación permite cierta flexibilidad en relación a lo requerido; puesto que, sirve como instrumento de medición para desarrollar el proceso de selección.

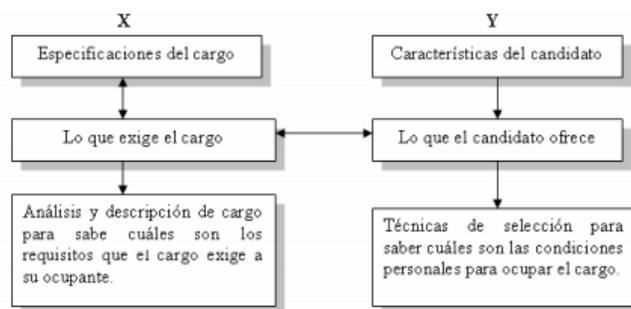


Figura 7. La selección de personal como un instrumento de comparación. Fuente: Chiavenato (2009)

2.2. Medición del talento humano

El talento humano está conformado por dos elementos esenciales: Los conocimientos y las competencias y para medir cada elemento se recurre a un conjunto de pruebas. El propósito de esta medición es determinar el nivel de conocimiento que tiene el postulante sobre el puesto y su entorno. La medición del conocimiento se realiza a través de pruebas de inteligencia y habilidades cognitivas:

A. Pruebas de conocimiento

Las pruebas de conocimiento evalúan el grado de conocimiento general y específico del candidato en relación al puesto a cubrir. Esta prueba utiliza instrumentos para medir la capacidad actual o habilidades para realizar labores requeridas en el puesto.

Chiavenato (2009), señala que las pruebas de conocimiento varían en:

- Razón de su aplicación: Pruebas orales: Entrevista estructurada con respuestas específicas. Pruebas escritas. Pruebas de realización: Se califica la ejecución del trabajo en un tiempo determinado.
- Razón de su envergadura: Pruebas generales: Se evalúa cultura general. Pruebas específicas.
- Razón de su organización: Pruebas tradicionales: No se planifican, exigen respuestas largas y explicativas. Requiere de la intervención de un especialista. Pruebas objetivas: Son estructuradas y planificadas, de calificación rápida, y no requieren de especialistas en el tema. Las preguntas planteadas pueden ser: Pueden ser dicotómicas, de opción múltiple, completando espacios en blanco, uniendo por pares, relaciones entre columnas, tipo escala Likert determinando el grado de acuerdo/desacuerdo o la

importancia y la escala de evaluación.

B. Pruebas psicológicas

Los test psicológicos miden las aptitudes y el desempeño, la finalidad del mismo es predecir un comportamiento en determinadas tareas del trabajo. Esta prueba presenta tres características a diferencia de las pruebas antes descritas, entre estas se señala: Pronóstico: Capacidad de que la prueba proporcione el desempeño futuro en el puesto. Validez: Capacidad de que la prueba mida lo que se ha propuesto medir. Precisión: La aplicación repetida de la prueba de el mismo resultado.

C. Pruebas de personalidad

Los test de personalidad tienen por finalidad medir las cualidades de las personas según el carácter y temperamento. Así tenemos las pruebas psicodiagnósticos tales como: Las pruebas de expresión corporal, las pruebas proyectivas, la prueba de percepción temática, entre otros.

D. Técnicas de simulación

Basadas en técnicas de dinámica grupal y se utilizan como complemento de las pruebas psicológicas y entrevistas. Estas técnicas permiten tener una visión realista de un comportamiento a futuro. Generalmente se utilizan estas técnicas en los puestos que requieren según el puesto, interrelacionarse con otras personas.

2.3. La selección tradicional y la selección por competencias

La selección por competencias difiere de la selección de personal tradicional. El talento puede ser obtenido con diversos procedimientos,

pero tal como señala Lozano (2007), un gestor de talentos seleccionará al personal considerando las competencias y características particulares de las personas, y los procesos que realice para ello serán distintos a los que realiza el personal responsable de recursos humanos tradicional. Los procesos que realice tanto el gestor de talentos como el responsable de recursos tradicional estarán enfocados en el personal que deseen atraer.

En el proceso de selección por competencias se utilizan técnicas que identifican comportamientos que tiene la persona, y que resultan predictoras de desempeño para el nuevo puesto (Marchant, 2005). Fernández y Baeza (2002) señalan que, aparte del enfoque tradicional se puede contar con un perfil de competencias que se requieran para el puesto; para ello refieren que, en la actualidad se están adicionando a las pruebas existentes; evaluaciones de competencias a través de paneles de expertos y aplicación de inventarios de conductas exitosas, mediciones que incrementarían la eficiencia en la selección de personal.

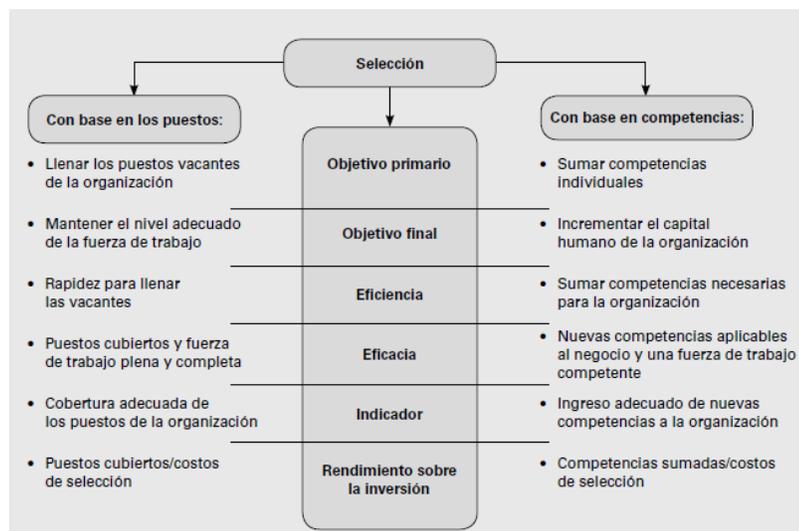


Figura 8. Diferencia selección con base en el puesto y con base en competencias. Fuente: Chiavenato (2009)

La selección con base en competencias, es necesaria; puesto que, las personas somos únicas y como tal poseemos cualidades distintas e individuales. Poseemos caracteres, aptitudes, habilidades y capacidades diferentes a otras; nuestra manera de comportarnos, la capacidad para aprender, el desarrollo potencial, el modo de relacionarnos, nuestro desempeño, todas aquellas cualidades variantes hacen que el proceso de selección se oriente en aquellos talentos y competencias que contribuyan con la organización.

2.4. Identificación de características personales

Para Chiavenato (2009), las características individuales de las personas se encuentran relacionadas con los siguientes aspectos:

A. Ejecución de la tarea en sí.

Está relacionada con las aptitudes de atención concentrada o aptitud para los detalles, atención dispersa, la aptitud numérica, la aptitud verbal, la aptitud espacial, aptitud auditiva, entre otros.

B. Interdependencia con otras tareas.

Tareas que se encuentra relacionada con otras tareas para su inicio y terminación; y requiere de atención dispersa, facilidad para coordinar, resistencia a la frustración, conflictos, etc.

C. Interdependencia con otras personas.

Son las actividades que exigen el contacto con otras personas, sin dar importancia a la jerarquía. Las características de las personas que se requieren son de colaboración, cooperación, facilidad para trabajar en equipo, relaciones humanas, iniciativa, liderazgo, facilidad para la comunicación, etc.

D. Interdependencia con la unidad organizacional o con la propia organización.

Las características personales deben ser congruentes con los

objetivos del área y/o organización. Las comparaciones que se realizan son en base a las competencias.

En la *Figura 9*, se presenta un cuadro que agrupa las interdependencias definidas por Chiavenato relacionadas con las características propias de cada persona.

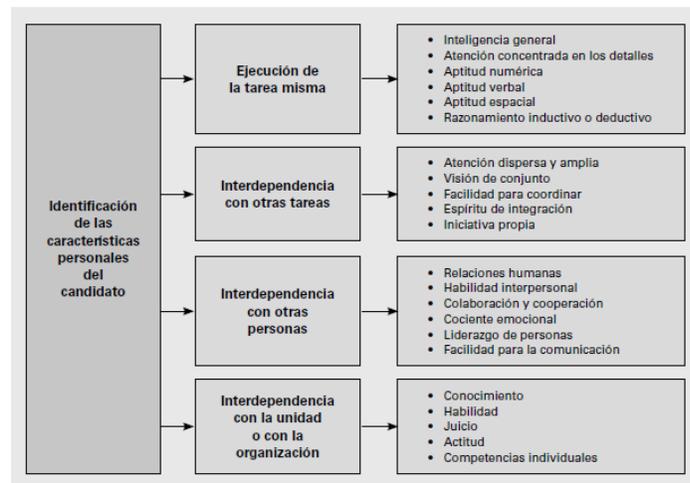


Figura 9. Identificación de características personales del candidato. Fuente: Chiavenato (2009)

2.5. Política de selección

Un proceso eficaz de selección, debe seguir una política de selección, en el que se establezcan las reglas y sobre el que se fundamente el proceso.

Montes y Gonzalez (2006), consideran que las políticas de selección deben reunir las siguientes condiciones: Estar definidas con claridad, ser aplicada de manera general, regirse a la legislación vigente, comunicada a todo el personal que interviene en el proceso, y ser coherente con la política general de la institución.

En la administración pública, los procesos de selección se rigen bajo la Ley del Servicio Civil – Ley N° 30057. Dentro de sus

lineamientos se ha establecido que los procesos de selección por competencias para Directivos son obligatorios, de no poder ser ejercidos por la entidad, son delegados a SERVIR. De ser el caso, SERVIR provee los test psicotécnicos y las evaluaciones por competencias a las instituciones. Si la institución es acreditada por SERVIR para evaluar por competencias, entonces la institución puede aplicar la evaluación por competencias, no solo a directivos, sino a los demás grupos; las metodologías que se empleen serán validadas por SERVIR.

2.6. Bases de la selección del personal

Para realizar la selección del personal se requiere tener información sobre el puesto a cubrir, dentro de estos aspectos a tomar en cuenta, Chiavenato (2009) señala cinco formas de reunir información para un puesto:

A. Descripción y análisis del puesto.

La descripción del puesto, está relacionado con el contenido del puesto y con los requisitos que exige el puesto. En este se detallan los requisitos y características que debe tener el personal que ocupe el puesto.

Esta es una etapa clave en el proceso de selección; puesto que se investiga, se analiza y se recopila la información para definir el perfil. Dentro del perfil, tal como señala Vértice (2008), se integra el perfil duro, que es la información relativa a funciones, formación y experiencia; y el perfil blando, relacionado con el carácter, la personalidad, las competencias; para finalmente tener el perfil competencial. Posteriormente, el perfil competencial es comparado con el perfil del candidato, cuya información se obtiene como resultado de la evaluación.

B. Técnicas de los incidentes críticos.

Para la elaboración del perfil del puesto, como se ha podido analizar, no solo son necesarios los conocimientos técnicos o la experiencia en el puesto, si no también es necesario incorporar aquellas capacidades que debe poseer una persona para desempeñar con éxito un trabajo.

Para determinar las competencias que se requieren en un puesto, Chiavenato (2009) sugiere aplicar esta técnica que se basa en un juicio subjetivo, que consiste en determinar aquellos comportamientos o competencias que pueden producir un excelente o pésimo desempeño en un determinado puesto. Estas competencias son importantes analizar para ser asignadas al perfil del puesto. Para ello, es oportuno contar con el personal especializado para desarrollar esta labor con eficiencia.

C. Solicitud de personal.

Es la primera etapa del proceso de selección en el que se solicita a una persona para ocupar un puesto. Bajo esta técnica, el gerente aprueba las características y requisitos necesarios del futuro ocupante del puesto. Esta técnica se utiliza en organizaciones donde no existe un procedimiento estructurado de descripción y análisis del puesto.

D. Análisis del puesto en el mercado.

Se requiere hacer una investigación y análisis de puestos cuando la organización no dispone de la información suficiente sobre las características y requisitos que requiere un puesto.

Se utiliza también el benchmarking como una técnica de mejora

continua, en el que se compara los puestos con la finalidad de diseñar los puestos como los de las empresas de éxito.

E. Hipótesis de trabajo.

Se utiliza esta técnica cuando no existe ningún método para recopilar información del puesto, por lo que se realiza una aproximación sobre las características que debe tener el contenido del puesto y las particularidades que debe poseer el candidato.

2.7. Proceso de Selección en la Gestión Pública

El proceso de selección se desarrolla bajo el Subsistema de Gestión del Empleo y la finalidad del mismo es seleccionar a la persona idónea en el puesto requerido, para optimizar el desarrollo de las funciones en el puesto. El proceso de Selección de Personal se desarrolla en tres etapas (ver Anexo 1):

- A. Etapa Preparatoria:** Consiste en la solicitud de contratación, en la definición del Perfil del Puesto, el presupuesto Asignado y las Bases de la convocatoria.
- B. Etapa de Convocatoria:** Se desarrolla a través de la difusión, el reclutamiento y la lista de candidatos que cumplen el perfil.
- C. Etapa de Evaluación:** Consiste en la Evaluación curricular y la Entrevista Personal.
- D. Etapa de Elección:** Basado en los resultados del Proceso de Selección.



Figura 10. Etapas del Proceso de Selección. Fuente: SERVIR

El proceso de selección contempla evaluaciones que son de carácter eliminatorio; es decir, solo son considerados aptos los candidatos que hayan aprobado la evaluación anterior. Las evaluaciones que se aplican son las siguientes:

- Evaluación curricular
- Evaluación de conocimientos
- Evaluación psicotécnica y psicológica (esta última es opcional)
- Evaluación de competencias (aplicada en Directivos y opcional en los demás grupos de servidores públicos)
- Entrevista final

La finalidad de aplicar las evaluaciones es elegir a la persona idónea para un puesto determinado. Bajo este supuesto, se desarrolla el enfoque de competencias en la Administración pública, cuyos pilares se basan en la meritocracia. SERVIR, señala que existe una relación positiva entre la meritocracia y la idoneidad. Asimismo, la idoneidad se encuentra relacionada con la productividad. Antes, el mérito se ceñía a evaluar la formación académica y la experiencia; sin embargo, con el paso del tiempo estas pruebas ya no son suficientes; para un buen desempeño en el puesto, es necesario evaluar las competencias de quien lo ocupa.

Los procesos de selección por competencias, son obligatorios para los directivos públicos. Para SERVIR, la gestión por competencias contribuye con el desarrollo de los directivos en el país. Asimismo, dota de recursos humanos competentes para gerenciar las entidades públicas. Por lo tanto, las evaluaciones que se aplican a los candidatos que postulan a este grupo directivo, están enfocadas en medir los niveles de competencias del postulante, es a través de estos comportamientos que se pueden evidenciar la probabilidad del desempeño en el puesto. De una escala del 1 al 5, siendo 1 Muy por debajo de lo esperado y 5 Muy por encima de lo esperado, el nivel

mínimo exigible de competencia para directivos es 3. El tipo de evaluaciones que se les aplica son los Assessment Center y las Entrevistas por competencias.

SERVIR, de acuerdo a los estudios técnicos realizados, ha determinado tres competencias aplicables para todo servidor público y cuatro competencias específicas, además de la genéricas, para los grupos directivos. Las competencias genéricas son: Orientación a resultados, Vocación de servicio y Trabajo en equipo; y las competencias específicas para grupos directivos son: Liderazgo, Articulación con el entorno político, Visión estratégica y Capacidad de gestión.

La incorporación de la gestión por competencias, que implica la redefinición de perfiles del puesto, en las entidades que desarrollan una gestión tradicional; deben enfocarse, además, en adoptar y desarrollar el modelo en todos los procesos de su gestión. No solo debe incorporarse al personal idóneo al puesto; para que sea un modelo eficiente y no se traduzca en un modelo burocrático, deben promoverse también sus capacidades a través de evaluaciones del desempeño; puesto que la finalidad del mismo es incrementar la productividad en las entidades públicas para alcanzar objetivos institucionales.

IV. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

En este capítulo se enuncia la importancia de enfocarse en un proceso de selección por Competencias. Se establecen los parámetros y la propuesta para desarrollar un Proceso de Selección para el personal del Hospital.

3.1. El talento humano

El talento humano es transcendental para el desarrollo de cualquier organización. Antes, la persona era considerada un activo más en la empresa, y no se le prestaba la importancia requerida. Sin embargo, con el paso del tiempo, la concepción del talento humano ha ido cobrando cada vez más relevancia las organizaciones.

Chiavenato (2009) señala que, una persona talentosa es aquella que presenta características ideales para ocupar un puesto de trabajo y posee un diferencial competitivo que se valora. Entre otras características una persona con talento posee valores, experiencia y competencias. (Alles, 2009).

Según las características enunciadas, se aprecian diferencias entre un trabajador común y uno con talento. Para Chenet (2015), las principales características entre ambos es el desempeño y la

satisfacción en el puesto, siendo el trabajador con talento, el que refleja en mayor porcentaje las características en mención.

De acuerdo a lo señalado, el talento no asegura un alto desempeño (Chenet, 2015). Pueden encontrarse colaboradores en las organizaciones que poseen talento, pero no lograr desarrollarlo o el trabajo que realizan no es de su agrado. Es por ello la importancia que cobra la Gestión del Talento Humano, y su rol en generar oportunidades, motivación y el soporte adecuado para obtener altos desempeños. Más allá de distinguir a las personas con talento o sin él, es indispensable contar con los instrumentos adecuados para atraer, retener e impulsar al talento que se requiere en la organización.

3.2. Competencia y talento

En una organización es necesaria una adecuada administración del talento. Tener colaboradores en una institución, no significa tener talentos. Tener un talento, es contar con una persona con una cualidad especial, con una característica competitiva que se aprecie.

Alles (2009), concibe las competencias, como las peculiaridades de la personalidad del colaborador, las que van a generar un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, considerando que cada puesto de trabajo es distinto de otro en relación a la empresa y/o mercado.

Para Levy-Leboyer (1997, citado por Aznar, Hinojo y Fernández, 2007), las competencias son comportamientos observables en la cotidianidad y en situación de evaluación; donde las personas emplean sus aptitudes, personalidad y conocimientos. Son consideradas también como las características individuales que dirigen las metas profesionales de los colaboradores.

En ese sentido, tener el conjunto de habilidades, conocimientos y

actitudes permite el desempeño exitoso en una tarea específica.

Chiavenato (2009) destacan cuatro aspectos fundamentales que debe poseer un talento como competencia individual:

- **Conocimiento:** Es el resultado de aprender de forma continua. Se trata del saber.
- **Habilidad:** Se aplica el conocimiento para crear, innovar o resolver problemas. Se trata de saber hacer. Transforma el conocimiento en resultados.
- **Juicio:** Consiste en analizar la situación y su contexto. Juzga hechos, obtiene información, hay un sentido crítico y define prioridades.
- **Actitud:** Es la manera con que uno se encuentra dispuesto a actuar.



Figura 11. Características de una persona con talento. Fuente: Chiavenato (2009).

Como se puede observar, Chiavenato (2009) señala que el conocimiento forma parte de las competencias individuales del sujeto. Sin embargo, Alles (2009) considera que el conocimiento es un elemento independiente de las competencias, tal como se observa en la *Figura 12*.



Figura 12. Conformación del talento. Fuente: Alles (2012)

Para Alles, el talento quedaría definido como la suma de conocimientos y competencias. En un proceso de selección Alles considera evaluar primero los conocimientos requeridos de los candidatos, y después pasar a evaluar las competencias (ver *Figura 12*).

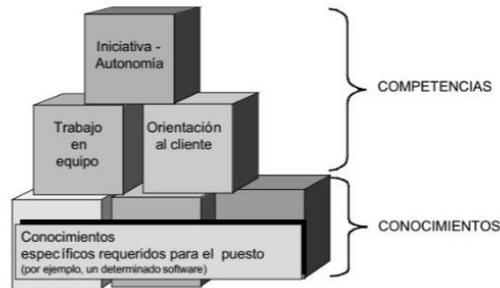


Figura 13. Relación entre conocimientos y competencias. Fuente: Alles (2012)

Las competencias tienen una relación estrecha con la personalidad y se vincula con grado de desempeño que tiene un colaborador respecto al puesto.

3.3. Enfoque de Gestión por competencias

El modelo de la gestión por competencias consiste en un conjunto de acciones y/o procesos, cuyo objetivo es medir, evaluar y desarrollar las competencias que poseen los colaboradores de una organización. En este conjunto de acciones se incluyen los procesos de selección, el desempeño del colaborador y el desarrollo del talento humano.

Para implementar la selección por competencias en un modelo de gestión por competencias se establecen los siguientes pasos (Alles, 2006):

1. Definir las competencias
2. Definir los niveles de competencias
3. Definir el perfil por competencias
4. Aplicar la entrevista por competencias

5. Evaluar las competencias del personal
6. Implementar el modelo de gestión por competencias

A. Definir las competencias

Una competencia está compuesta de los siguientes elementos (Chenet, 2015):

- Concepto inicial: Relacionado con el nombre de la competencia.
- Conjunto de definiciones: Se consideran las experiencias, habilidades y actitudes que tiene la persona que posee la competencia.
- Comportamientos observables: La comprobación de las competencias.

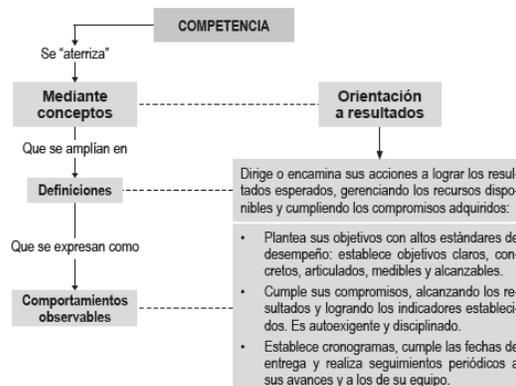


Figura 14. Construcción de competencias.
Fuente: Chenet (2015)

Los comportamientos están relacionados con el actuar de las personas. Para Alles (2006) los comportamientos son notorios en una acción o en una frase que puede ser escuchada.

Cuando las personas actúan de una determinada manera frente a algo, empleamos nuestras capacidades y es en esos momentos que nuestros comportamientos se dan a conocer,

son observables. Si bien, estos comportamientos pueden no tener un carácter objetivo, por la interpretación que se le da; la técnica de observar comportamientos, es una forma de objetivar, el proceso de evaluación (Alles, 2006).

Las competencias se pueden elaborar tomando como base el diccionario de competencias propuesto por algunos autores y adaptarlo a la organización, o también cada organización puede elaborar sus propias definiciones. Es necesario que la institución tenga su propio diccionario de competencias para implementar el modelo.

Todas las competencias deben estar definidas en el diccionario de competencias, pero no todas se requieren para el desempeño de un puesto. Por lo tanto, pueden haber competencias dentro de un perfil, que no se aplicarán al mismo.

B. Definir los niveles de competencias

Definir el nivel de competencias que posee una persona, resulta complejo; pero mediante los comportamientos observables se pueden comprobar y determinar el grado de competencia.

Los niveles que se asignan a las competencias se cuantifican en una escala gradual de comportamientos que van desde el nivel mínimo desarrollado de competencia hasta un nivel máximo. Se pueden utilizar diferentes categorías, tales como letras o números. Para Alles (2015) es adecuado definir esta escala en cuatro grados. Sin embargo, el criterio dependerá de la organización y lo más relevante es aplicar el mismo criterio a todas las competencias que se han definido en la organización.

Un puesto con mayor responsabilidad, será correspondido con un grado de competencia alto. Es por ello, que para definir los niveles de competencias se cotejan la descripción del puesto con el Diccionario de Competencias y de acuerdo a la responsabilidad del puesto se establece los grados de cada competencia.

El nivel de competencias en SERVIR se ha determinado en cinco niveles, siendo 1 el mínimo grado de competencia y 5 el grado máximo. Para puestos directivos el nivel mínimo aceptable es 3, pero para niveles, el grado mínimo es 2.

C. Asignación de competencias al perfil del puesto

La asignación de competencias al puesto, es una labor que se realiza cuando se tienen definidos y actualizados las descripciones del puesto. De acuerdo a los objetivos que persigue la organización y los requerimientos del puesto, se asignan las capacidades que son necesarias para desempeñar las funciones y responsabilidades del puesto de manera eficaz.

Las competencias se pueden asignar por grupos de puestos o cargos, esto implica también definir los niveles. Si bien, todas las competencias se encuentran definidas en el Diccionario de Competencias, sólo se utilizan aquellas competencias que sean necesarias para cada puesto. Como se puede observar en la *Figura 15*, se han asignado seis competencias con sus respectivos niveles para un puesto directivo.

Puesto: Director de Unidad de Gestión Educativa					
Competencias	5	4	3	2	1
Competencias Genéricas					
Orientación a Resultados		X			
Vocación de Servicio		X			
Trabajo en Equipo	X				
Competencias Específicas					
Liderazgo		X			
Articulación con el entorno político		X			
Visión estratégica	X				
Capacidad de gestión	X				

El nivel 5 representa el mayor grado y 1 el mínimo

Figura 15. Asignación de competencias a un puesto. Fuente: Elaboración propia.

En el presente trabajo se ha considerado aplicar las tres competencias transversales de SERVIR a todos los profesionales de la salud, personal técnico y auxiliar asistencial de salud, del hospital.

D. Realizar la entrevista por competencias

En un proceso de selección se pueden aplicar diversas evaluaciones. Su uso dependerá del tipo de organización, las políticas internas y el puesto a cubrir. Según lo señalado por Chiavenato líneas arriba, existen las pruebas: de conocimiento, psicológicas, de personalidad y técnicas de simulación. Sin embargo, si lo que se pretende es medir las competencias, Alles (2006) señala que, en un proceso de selección es recomendable aplicar las entrevistas que se describen a continuación. Asimismo, el tipo de evaluación que se va utilizar depende de los niveles de la organización a quienes se piensa evaluar. Algunas evaluaciones son convenientes utilizarlas para el nivel ejecutivo, otras para mandos medios o iniciales, o para todos los niveles de la organización. Por ello, es conveniente analizar la profundidad y la estructura de las evaluaciones, para desarrollar una adecuada evaluación por competencias en el proceso de selección:

- **La Evaluación por Competencias:**

Es una entrevista que consiste en evaluar las competencias del candidato mediante preguntas específicas. El propósito de la misma, es evaluar las competencias dominantes o más importantes del perfil del puesto. El entrevistado a través de las preguntas elabora un relato, del cual el evaluador extrae los comportamientos que van a ser relacionados con un determinado grado de competencia, que ya ha sido previamente definido. Esta evaluación emplea documentos de la organización que involucra la definición de competencias (Diccionario de Competencias), de comportamientos (Diccionario de Comportamientos), y los niveles del mismo.

La Entrevista por competencias es similar a la Entrevista por Incidentes críticos, la diferencia es la profundidad de la entrevista, y el tiempo (Alles, 2006). La Entrevista por competencias es aplicable para todos los niveles de la organización, mientras que Entrevista por Incidentes críticos es recomendable solo para niveles ejecutivos.

- **La Entrevista de Incidentes Críticos (B.E.I.):**

Es una entrevista profunda y estructurada, y surge del supuesto de que un predictor del desempeño futuro, es aquel desempeño que tuvo en el pasado. La recurrencia de los comportamientos de la persona, hacen que sea eficaz su desempeño respecto a la competencia. La estrategia que se utiliza en esta entrevista es que, mediante una serie de preguntas, el entrevistado narra situaciones que vivió en el pasado, y el entrevistador a través de estos eventos, de las situaciones críticas (positivas y negativas); explora si la persona posee las competencias que se están evaluando. Los comportamientos que se obtienen como resultado

de la entrevista, se compara con el Diccionario de Comportamientos y con el nivel de competencias que ya ha sido previamente establecido.

- **El Assessment center:**

Es un método que implica un conjunto de pruebas, dinámicas grupales, role playing, entre otros; cuyo propósito está orientado a evaluar las futuras tareas que desarrollaría el candidato, estas pueden ser individuales o grupales. Los evaluadores a través de las pruebas situacionales que enfrentan los postulantes, observan la conducta y registran los comportamientos y depende de ello los aciertos sobre si será o no un buen ocupante del puesto.

La entrevista que se aplicará al personal asistencial del Hospital, es la Evaluación por Competencias puesto que es una entrevista que es aplicable a todos los niveles de la organización.

3.4. Tipos de competencias

A. Competencias Generales

Las competencias genéricas son aquellas que se encuentran relacionadas con las conductas que permiten que cualquier persona ocupe un puesto con la finalidad de alcanzar un desempeño eficiente dentro de la organización.

La Dirección General de Gestión del Desarrollo de Recursos Humanos (2011), ha identificado las siguientes competencias laborales genéricas para los recursos humanos de salud:

- Compromiso Ético: Son actitudes basadas en principios, valores, justicia, dignidad, el bien común y el derecho a la salud.
- Respeto por la vida, las personas y el ambiente: Practicar la

armonía, participar en la construcción de una sociedad más humanizada.

- Comunicación en base a interculturalidad: Comunicación asertiva con las personas con las que se relacionan, propiciando la inclusión social con los servicios de salud.
- Trabajo en equipo: Basado en la integración de equipos transdisciplinarios con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales y la calidad de atención de los servicios de salud.
- Capacidad de organización y planificación: Dentro del marco de las políticas de salud, enfocar las metas, recursos, objetivos, funciones y actividades en favor de lograr resultados de mejorar la salud y la transformación social.
- Solución de problemas: Actitud y aptitud crítica para tomar decisiones, identificar problemas de salud en todos los niveles de atención en salud.

Por otro lado, SERVIR destaca tres competencias transversales fundamentales que todo servidor público debe poseer y que además son independientes de la función, jerarquía o modalidad de trabajo. Estas competencias se encuentran definidas en el Diccionario de competencias de SERVIR y cada una de ellas está relacionada con un eje de impacto estratégico:

- Eje de Resultados: Cuyos resultados se encuentran enfocados en la mejora continua, en la calidad, en la eficiencia y eficacia. Competencia afín, Orientación a Resultados.
- Eje de Servicio: Relacionado con la satisfacción de las necesidades del usuario. Competencia afín, Vocación de Servicio
- Eje de Relaciones: Vinculado a la integración de esfuerzos que

potencian la capacidad de respuesta. Competencia afín, Trabajo en Equipo.

Las competencias transversales señaladas se encuentran alineadas con la visión, misión y objetivos del Hospital. Por tal motivo, para el desarrollo de la presente investigación se ha considerado evaluar estas competencias transversales a los candidatos que postulan a un puesto laboral como personal asistencial de salud en el Hospital.

B. Competencias específicas

Son aquellas competencias que están relacionadas con los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que es necesario que cuente el personal de salud para tener un alto desempeño en un puesto específico.

Las competencias específicas se encuentran relacionadas con la jerarquía del puesto, algunas son diseñadas por especialistas del área y otras de acuerdo a las necesidades de la organización.

3.5. Evaluación por Competencias

El tipo de evaluación que se aplicará en el proceso de selección es la Evaluación por Competencias. Esta es una entrevista dirigida que incorpora preguntas por competencias. La finalidad de este método es identificar las competencias que posee el candidato, a través de las habilidades, conocimientos y características propias del entrevistado.

El entrevistador juega un rol importante. Para Alles (2006), en un entrevistador es importante la experiencia para manejar todas las etapas de un proceso de selección por competencias, que involucra desde la definición del perfil del puesto hasta la entrevista. Por lo tanto,

un entrevistador debe tener la capacidad de análisis, comprensión y agilidad para identificar comportamientos.

Respecto a las preguntas que se realizan al entrevistado Alles (2004) sugiere que sean preguntas claras, cortas y en tiempo pasado. Además, señala que es esencial establecer interrogantes que sigan la estructura Star:

1. Situación: ¿Qué pasó? ¿Dónde? ¿Cómo?
2. Tarea: ¿Cuál era su papel? ¿Qué debía hacer?
3. Acción: ¿Qué hizo? ¿Qué pasó? ¿Por qué?
4. Resultado: ¿Cuál fue el efecto? ¿Qué paso después?

El tipo de preguntas que se pueden utilizar son:

- Preguntas abiertas: Relacionada a “*Bríndeme alguna experiencia en...*”, “*Cuénteme acerca de alguna tarea que tuvo...*”
- Preguntas cerradas: Aquellas que, por el tipo de respuesta, conllevan a otras preguntas.
- Preguntas de sondeo: Preguntas cortas como: ¿Cuál fue el motivo? ¿Cómo fue? ¿Qué paso? ¿Por qué?, entre otras.
- Preguntas Provocadoras: Son preguntas improvisadas, para evaluar la reacción del candidato.

Allles (2004), sugiere que no se utilicen las preguntas hipotéticas para evaluar competencias, tales como: ¿Qué haría usted sí...? En caso de que... ¿Qué pasaría si...? Sin embargo, si recomienda este tipo de preguntas para evaluar conocimientos.

Las competencias que se evaluarán serán aquellas que hayan sido definidas en el perfil del puesto. Se medirá no solo si el candidato posee la competencia, sino también se evaluará el grado de competencia que se requiere en el puesto.

Para ello, es necesario definir el grado de competencia que se requiere según el puesto y el cargo que ocupa. Cuando haya mayor responsabilidad en el cargo, el grado de competencia que se exija será en la misma proporción. Lo importante es establecer los niveles adecuados para cada perfil.

Los candidatos que posean los niveles de competencias que se requieren en el puesto, serán los candidatos idóneos para el puesto.

3.6. Evaluación del Desempeño

La Evaluación del Desempeño es el proceso por el que se mide el desempeño del colaborador que ya se ha incorporado a la organización, esta evaluación considera el desempeño de acuerdo a los resultados obtenidos en función de las competencias.

Griffin y Moorhead (2010), señala que la evaluación del desempeño es el proceso en el que se evalúa la conducta del colaborador, se documenta los resultados y se comunica los resultados al colaborador. En este proceso se revisa la actividad productiva con la finalidad de evaluar la contribución de los colaboradores en función de los objetivos del sistema administrativo que se han logrado.

La evaluación de desempeño implica identificar, medir y administrar el desempeño en la organización. La identificación, se apoya en el análisis de puestos para determinar las áreas de trabajo que deben ser estudiadas para medir el desempeño. La medición, se enfoca en determinar el desempeño en comparación con los parámetros establecidos. Por último, la administración, que más allá de enfocarse en el pasado, se orienta y anticipa al futuro.

Chiavenato (2009) señala que, la evaluación del desempeño consiste en la calificación dada por los clientes internos y externos sobre las competencias individuales de un determinado colaborador con quien existe una relación laboral y por sobre la cual se puede dar información sobre su desempeño y competencias individuales, con la finalidad de buscar la mejora continua.

La medición del desempeño es importante porque permite recibir la retroalimentación respectiva para mejorar las deficiencias en el proceso de la realización de las tareas.

Chiavenato (2009) señala los motivos principales para evaluar el desempeño:

- Recompensas: La evaluación del desempeño, según los méritos permite sustentar un aumento de salario, promoción, transferencias entre otros.
- Realimentación: De acuerdo a la información proporcionada por la evaluación, se cuenta con la percepción que tiene las personas con las que interactúa el colaborador, en relación a su desempeño, actitudes y competencias.
- Desarrollo: La evaluación proporciona al colaborador conocimiento sobre las fortalezas que posee, permitiendo que aplique con mayor ímpetu estas cualidades en las actividades que realiza, y también da a conocer las debilidades, que con entrenamiento o desarrollo personal puede mejorar el colaborador.
- Relaciones: Mejoran las relaciones laborales del colaborador con los gerentes, pares, subordinados, porque el colaborador tiene conocimiento de que ellos evalúan su desempeño.
- Percepción: La evaluación permite tener conocimiento sobre la percepción que tienen las personas del entorno frente al colaborador.

- Potencial de desarrollo: La información de la evaluación le proporciona a la organización datos para poder establecer programas de evaluación, sucesión, carreras, entre otros.
- Asesoría: La evaluación permite dar información al especialista de recursos humanos consejos y orientaciones a los colaboradores.

El fortalecimiento de los recursos humanos del Hospital depende del mejoramiento continuo de la fuerza laboral, de la infraestructura y de los sistemas en el que se desarrollan. Las personas, son el eje fundamental en las organizaciones y los procesos de Selección del Personal forman parte de este desarrollo, es por ello el énfasis en desarrollar eficientemente los procesos de la organización, para incrementar la calidad en la prestación de servicios.

3.7. Desarrollo de la propuesta

El mejoramiento constante de las competencias tanto individuales como grupales, contribuyen a alcanzar los resultados y los objetivos del Hospital. Por ello, la gestión por competencias es una herramienta eficiente de la gestión del talento que conlleva al desempeño satisfactorio. A continuación, se presenta el desarrollo de la propuesta:

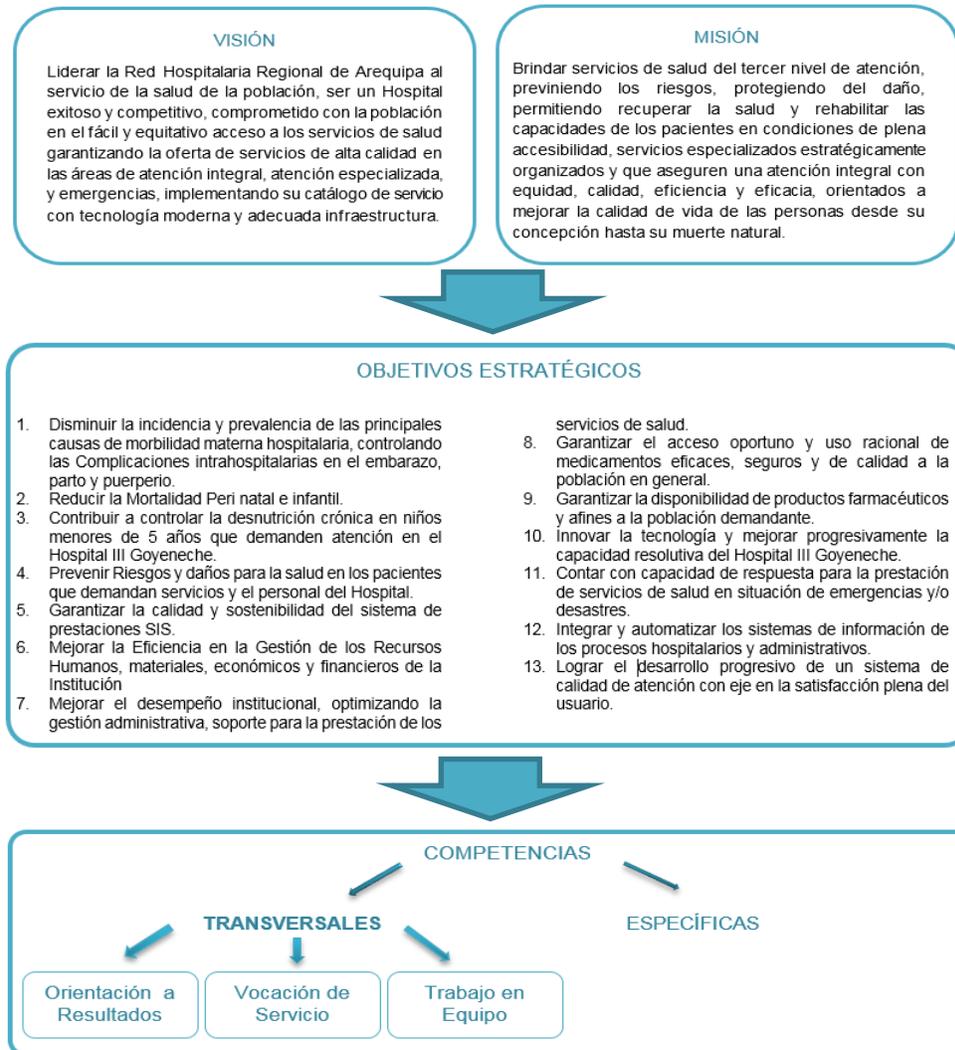


Figura 16. Modelo de Competencias del Hospital. Fuente: Adaptado de Plan Operativo (2013). Elaboración propia.

A. Definir las competencias

Las competencias transversales que se aplicaran en la selección de personal, están alineadas a la visión, misión y estrategias del Hospital:

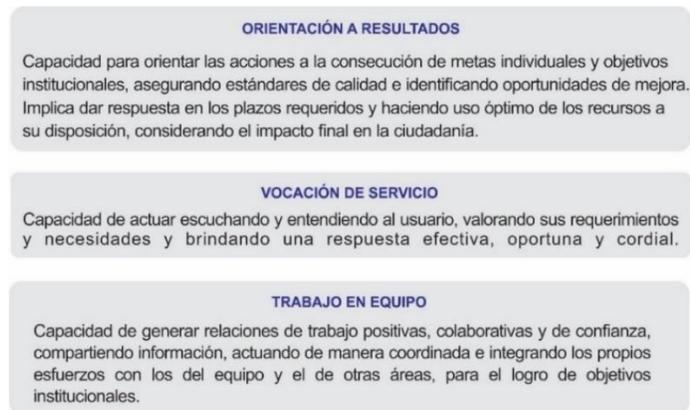


Figura 17. Competencias Transversales. Fuente: SERVIR

B. Definir los niveles de competencia.

En cada competencia se ha determinado una relación de comportamientos que puede presentar el candidato al puesto, como evidencia observable del nivel de desarrollo de la competencia. La relación enunciada no valida todos los comportamientos de una competencia, pero de manera ilustrativa se plantean las conductas que de manera uniforme pueden ser interpretadas por el evaluador. Asimismo, cada nivel representa un reto al que cada colaborador que ya se ha incorporado al Hospital puede aspirar, para mejorar su desempeño; proceso que ya se aplicaría al colaborador al evaluar su desempeño en el puesto.

Los comportamientos vinculados a cada competencia se encuentran ordenados en una escala de cinco grados, donde 5 representa el nivel máximo y 1 el grado mínimo de competencia, cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos definidos en los niveles preliminares (ver Anexo 3, 4 y 5).

Se han considerado los niveles sobre los cuales se evaluará al personal asistencial. Asimismo, se vincularon los comportamientos asociados a cada nivel. A continuación, se

presentan los siguientes grados y niveles.

Orientación a resultados		
Definición: Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora. Implica dar respuesta en los plazos requeridos y haciendo uso óptimo de los recursos a su disposición, considerando el impacto final en la ciudadanía.		
Nivel	Descripción del Nivel	Comportamientos
3	Conjuga sus labores con el tiempo y el nivel de calidad esperado para el logro de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Organiza sus actividades priorizándolas de acuerdo a las metas y objetivos previstos, estableciendo con claridad los plazos de cumplimiento. • Establece controles previos con el fin de cumplir con el nivel de calidad esperado, evitando errores en la realización de sus labores. • Se esfuerza por optimizar los recursos necesarios para el logro de metas y objetivos.

Figura 18. Nivel e indicador de comportamiento - Orientación a Resultados. Adaptado de SERVIR. Elaboración propia.

Vocación de Servicio		
Definición: Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario, valorando sus requerimientos y necesidades; y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.		
Nivel	Descripción del Nivel	Comportamientos
3	Responde con interés a las necesidades de los usuarios, satisfaciendo sus expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha activamente las necesidades del usuario, mostrando empatía al atender sus requerimientos, cumpliendo con sus expectativas, dentro de su competencia. • Consulta y utiliza la información que tiene disponible a fin de atender y concretar el servicio al usuario. • Atiende con paciencia y tolerancia al usuario, mostrando consideración e interés frente a sus necesidades, aún en situaciones complejas.

Figura 19. Nivel e indicador de comportamiento - Vocación de Servicio. Fuente: Adaptado de SERVIR. Elaboración propia.

Trabajo en Equipo		
Definición: Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas, para el logro de objetivos institucionales.		
Nivel	Descripción del Nivel	Comportamientos
2	Participa en actividades de equipo asignadas, compartiendo información y creando buenas relaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Lleva a cabo las decisiones tomadas en el equipo, realizando la parte del trabajo en función de los objetivos. • Proporciona información mínima al equipo, para el cumplimiento de los objetivos. • Mantiene un ambiente de cordialidad en el trabajo.

Figura 20. Nivel e indicador de comportamientos -Trabajo en Equipo. Fuente: Adaptado de SERVIR. Elaboración propia.

C. Diseñar los perfiles del personal

En el diseño del perfil del puesto, se han incorporado las competencias transversales que se están evaluando: Orientación a resultados, Vocación de servicio y Trabajo en equipo; como competencias dominantes que el candidato debe poseer para un puesto laboral en el Hospital. Asimismo, se ha asignado los niveles de competencias requeridos en la sección de Competencias (ver Anexo 2).

Considerar que el perfil del puesto, del personal asistencial que se está evaluando; no ocupa mandos directivos o puestos gerenciales, es por eso que el grado de responsabilidad es menor. Las competencias y los respectivos grados que se han asignado al perfil del personal asistencial se muestran en la *Figura 21*.

COMPETENCIAS						
Competencias Transversales						
Competencia	Grado					Corresponde
	5	4	3	2	1	Si / No
Orientación a resultados			X			Sí
Vocación de servicio			X			Sí
Trabajo en equipo				X		Sí

Figura 21. Nivel de competencias establecidos en el perfil del puesto. Fuente: Elaboración propia.

D. Realizar las entrevistas por competencias

La entrevista por competencias se aplicará a los candidatos que hayan cumplido con los conocimientos técnicos de acuerdo al puesto al que postulan. La entrevista se encuentra estructurada en los siguientes pasos (ver Anexo 3).

- Paso 1: Es el inicio de la entrevista, en este paso se registran los datos relevantes en función al perfil del puesto. Se comprueba la información presentada en el curriculum vitae, la experiencia laboral y otros conocimientos a través de la descripción que realiza el postulante.
- Paso 2: En esta parte de la entrevista, se formulan preguntas focalizadas que permitan al evaluador poder valorar las capacidades del candidato de acuerdo a las competencias requeridas.

Las preguntas que se realizarán en la entrevista y que están orientadas a explorar una historia e indagar sobre las competencias, giran en torno a: ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Qué pasó? ¿Cuándo? ¿Con quién? ¿Qué dijo? ¿Qué pasó después? ¿Por qué eran importante? ¿Qué resultados debía obtener? ¿Cuál fue el resultado? Por otro lado, también, es recomendable darle la oportunidad al candidato de realizar preguntas.

Las preguntas que se sugieren realizar de acuerdo a cada competencia, se muestran en la *Figura 22*.

Preguntas sugeridas	
Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bríndeme un ejemplo concreto, sobre ¿cómo usted establece las prioridades y objetivos en su trabajo? ■ Respecto a las metas que ha tenido que alcanzar ¿Qué opina de ellos? ¿Por qué? (Es decir, comparte sus criterios, los objetivos le parecen alcanzables, etc.) ■ ¿Cómo usted se anticipa para cumplir con las fechas límite en su trabajo? ■ En alguna ocasión, su jefe estableció nuevas metas ¿Cómo reaccionó? ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final? ■ algún criterio para alcanzar las metas? ¿Ha tenido inconvenientes para lograr un objetivo? ■ Si su jefe fija nuevas metas que usted no comparte ¿Cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?
Vocación de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿En alguna ocasión usted logró cumplir las expectativas del cliente? ¿Qué ocurrió? ¿Cómo se involucró? ¿De qué manera respondió a sus requerimientos? ¿Cuál fue el resultado? ■ Más allá de una relación concreta ¿Cuáles son sus sentimientos hacia los usuarios? ¿Usted desea "complacerlos"? ■ ¿Usted ha atendido a usuarios difíciles? ¿Cuál fue el trato? ■ ¿Cómo responde el sentido de urgencia de las demandas de los usuarios? ■ ¿Ha tenido situaciones conflictivas con un usuario? ¿Por qué razón? ¿Qué soluciones se pudieron aplicar y no se realizaron? ¿Pudo preverlo?
Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> ■ trabajo ¿Cómo ocurrió? ¿Cuál era la meta? ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado esperado? ■ Siendo miembro de un equipo en el que usted ha tenido un logro importante ¿Cuál fue su aporte al trabajo? ■ Puede recordar alguna ocasión en el que haya motivado eficazmente a sus compañeros de trabajo para alcanzar una meta difícil? ■ ¿Qué aspectos son más valorados por usted cuando trabaja en equipo? ■ ¿En qué ocasiones usted ha considerado que su rendimiento es superior, en asignaciones individuales o grupales? Bríndeme algún ejemplo. ■ ¿Como manejó usted alguna situación en el que la relación con su compañero de trabajo no fue satisfactoria? ¿Se generó algún conflicto? ¿Cómo lo solucionó? ■ Cuando trabaja con personas nuevas usted, ¿Cómo hace para entender sus puntos de vista y coordinar esfuerzos? Por favor cuénteme cómo logró integrarse a su actual equipo de trabajo.

Figura 22. Preguntas sugeridas para evaluación de competencias.
Fuente: Elaboración propia.

- Paso 3: Es la etapa culminante de la entrevista. Se consulta al

postulante sobre sus motivaciones, se informa sobre el proceso a seguir después de la entrevista. Asimismo, se genera un clima para el cierre, se agradece por el tiempo y por la información proporcionada.

Es importante desarrollar correctamente la evaluación por competencias, porque los conocimientos se pueden aprender; pero las competencias requieren de mayor esfuerzo y tiempo adquirir. Es por ello, la necesidad de incorporar al Hospital al personal que tenga el grado indicado de competencia.

Para realizar la comparación de resultados de la entrevista por competencias, por parte de los evaluadores, se plantea el esquema de la *Figura 23*. En este formato, el evaluador señala el nivel de competencia que se ha obtenido del candidato como resultado de la evaluación. Previamente, el evaluador ha cotejado las respuestas del candidato con los comportamientos que se han establecido en cada competencia, para luego asignarle el nivel de competencia correspondiente. Obteniéndose de este modo el nivel de competencias del candidato.

E. Evaluación del desempeño:

Una vez incorporado el colaborador al puesto, es importante realizar un seguimiento para valorar su desempeño a través de las funciones que realiza, en un tiempo determinado. Esta evaluación se basará en la medición de comportamientos observables de las competencias que se han establecido en el perfil del puesto.

Al analizar el desempeño, se apreciará una brecha entre las competencias requeridas en el puesto y las competencias reales del personal asistencial. Esta brecha disminuirá con la

Nombre del Puesto	
N° de puesto:	
Datos del Postulante:	
Fecha:	

Competencia evaluada		Nivel Requerido	Evaluador 1	Evaluador 2
Orientación a Resultados		Grado	Grado	Grado
5	Desarrolla planes de mejora enfocados en superar los objetivos ya establecidos, anticipándose al futuro.			
4	Propone planes de mejora con estándares de calidad y con una adecuada administración de los recursos.			
3	Prioriza sus tareas en función de los objetivos, en el tiempo indicado y con un nivel de calidad esperado.	X		
2	Realiza sus labores en función de los objetivos.			
1	Cumple con sus tareas asignadas según instrucciones recibidas.			
Vocación de Servicio		Grado	Grado	Grado
5	Propone mejoras y alternativas de solución, con la finalidad de mejorar el servicio que se brinda al paciente.			
4	Muestra un compromiso activo con el paciente, ofrece su apoyo y orientación al paciente.			
3	Responde con interés a las necesidades de los pacientes, satisfaciendo sus expectativas.	X		
2	Escucha atentamente a los pacientes y busca satisfacer sus necesidades oportunamente.			
1	Atiende a los pacientes sin considerar el tiempo y sus necesidades.			
Trabajo en Equipo		Grado	Grado	Grado
5	Promueve las relaciones de confianza y compañerismo. Fomenta la cooperación y la cohesión del equipo.			
4	Participa activamente y se involucra con su equipo de trabajo para alcanzar las metas de la institución.			
3	Genera vínculos con los integrantes de su equipo, intercambia ideas y opiniones para lograr un objetivo en común.			
2	Participa en actividades de equipo asignadas, compartiendo información y creando buenas relaciones.	X		
1	Realiza las tareas en equipo solo cuando se requiere.			

Figura 23. Comparación de evaluadores. Fuente: Elaboración propia.

retroalimentación; ya que permitirá reforzar las capacidades de los colaboradores. Cuanto más sólidas y recurrentes sean las competencias de los colaboradores, mayor será su desempeño.

Asimismo, las políticas enfocadas en mejorar la calidad y la evaluación continua proporcionan la retroalimentación adecuada que permitirá mejorar las deficiencias, para entregar un mejor servicio a la población. Además, contribuye con la satisfacción laboral. Finalmente, la evaluación de desempeño contribuye con

el crecimiento y desarrollo de los colaboradores en la institución, que finalmente se plasmará en la consecución de los objetivos organizacionales.

F. Recursos que integran la selección por Competencias

- Recursos Humanos

El jefe de recursos humanos: Quien tiene la responsabilidad de diseñar el Manual de Perfil de Puesto, conjuntamente con los jefes de las diferentes unidades orgánicas del Hospital quienes validan la información del perfil de acuerdo al área correspondiente.

El Analista y Comité de Selección: Quienes estarán a cargo de las consideraciones, desarrollo y evaluación de la Entrevista por Competencias.

Los postulantes: Quienes deberán respetar y ceñirse al proceso de selección por competencias.

La Organización: Los colaboradores que participen directa e indirectamente con la implantación del Proceso de Selección por Competencias.

- Recursos Materiales:

Involucra la elaboración de los formatos de los perfiles del puesto por competencias del personal asistencial. Así como, los informes y las valoraciones realizadas por el Comité de Selección como resultado de la evaluación. De acuerdo a los procesos de selección, la cantidad de informes dependerá de la cantidad de postulantes aptos para la entrevista por competencias.

G. Presupuesto

Se ha considerado la capacitación de tres colaboradores del

Hospital, entre miembros del Comité de Selección del personal y jefe de Recursos Humanos; quienes deben tener la capacidad de definir, desarrollar el proceso, medir y evaluar las competencias.

Curso	Total Horas	Duración (meses)	Costo por persona	Costo Total
Selección y evaluación de personal	24	1.5	750.00	2,250.00

Figura 24. Presupuesto Capacitación. Fuente: Elaboración propia.

V. CONCLUSIONES

Primera

La propuesta que se plantea es evaluar las competencias genéricas de los candidatos a un puesto laboral en el hospital, a través de la aplicación de una entrevista estructurada. La Entrevista por Competencias es la entrevista estructurada que se plantea aplicar y que evalúa las competencias genéricas de las postulantes. Las competencias a evaluar son: Orientación a Resultados, Vocación de Servicio y Trabajo en Equipo; que son consideradas competencias que una persona que labora en la administración pública debe poseer.

Segunda

Los fundamentos teóricos de la Gestión del talento humano conciben la necesidad de considerar a los colaboradores de una organización como seres creadores de valor, como colaboradores eficaces que proveen de una ventaja competitiva a la institución. Asimismo, los procesos involucrados en la gestión del talento están enfocados no solo en la admisión de personal, sino también en su desarrollo, evaluación y retención de personal. La integración de la visión colectiva y los deseos individuales buscan un equilibrio para lograr un objetivo en común tanto para el colaborador como para la organización.

Tercera

Los fundamentos de selección de personal, constituyen que los procesos ligados a reclutar y seleccionar al personal son uno de los procesos decisivos dentro de la gestión del talento humano, puesto que es el inicio de una gestión eficiente en la organización. Elegir al personal idóneo para un puesto, contribuye al buen desempeño laboral y a un servicio de calidad. La adecuación al puesto y, la eficacia y eficiencia de la persona en el puesto son determinantes para un proceso de selección eficaz. La gestión por competencias en la selección de personal está ligada a tener colaboradores altamente calificados en los puestos adecuados para lograr alcanzar los objetivos organizacionales.

Cuarta

La importancia de la gestión por competencias es que a través de este proceso que inicia en la selección de personal se dota a la organización de candidatos capaces de responder a un perfil establecido. Es necesario definir las competencias que se pretenden evaluar porque estas se encuentran ligadas al puesto y al tipo de organización. La selección de personal basada en competencias predice el desempeño laboral. La evaluación de desempeño se realiza en el candidato a un puesto laboral y también es importante realizar esta evaluación al colaborador que ya se encuentra laborando dentro de la organización. La gestión por competencias contribuye con la eficiencia y eficacia en la organización.

VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda aplicar la Entrevista por Competencias como entrevista a los candidatos que postulan a un puesto laboral en el Hospital. Entre las competencias, se sugieren evaluar la Orientación a Resultados, la Vocación de Servicio y el Trabajo en Equipo como competencias genéricas a los candidatos, puesto que son competencias que todo servidor público debe poseer y además son independientes de la función, jerarquía o modalidad de trabajo.
2. En la administración pública, se recomienda que los procesos de Gestión de Talento Humano se les dé la importancia requerida y se considere como eje central al talento humano. Es favorable que los gestores de salud del área de recursos humanos del hospital cuenten con formación especializada en Gestión Pública y Administración de Personal. Asimismo, cumplan con los perfiles que les exige su puesto, para lograr una gestión eficiente y una buena toma de decisiones en la institución.
3. Se recomienda que los procesos de selección se desarrollen de acuerdo a la norma, para mejorar la eficiencia en el hospital. Asimismo, los procesos de selección deben enfocarse además de la evaluación de conocimientos, en la evaluación de competencias, las cuales deben estar claramente definidas en el perfil del puesto. El hospital debe

enfocarse en seleccionar a candidatos que sean colaboradores eficaces y que tengan un alto desempeño que se refleje en la calidad de atención y servicio que se presta al ciudadano. Del mismo modo, es necesario que se establezcan mecanismos de control para el desarrollo eficiente de los procesos de selección y este no debe verse influido por ningún factor, debe primar la transparencia en los procesos con la finalidad de seleccionar al personal competente para el puesto.

4. En el hospital, la gestión del talento humano se recomienda se enfoque en desarrollar una gestión por competencias para proporcionar al hospital personal competente capaz de desarrollar sus funciones con una atención eficiente y de calidad. Es por ello, preciso que se empleen criterios de selección basados en competencias, dentro de los perfiles del puesto se recomienda añadir como competencias genéricas para el puesto: Orientación a Resultados, Vocación de Servicio y Trabajo en Equipo. Asimismo, al personal que labora en la entidad se debe evaluar su desempeño considerando las competencias señaladas bajo criterios objetivos y cuantificables, con la finalidad de recibir la retroalimentación adecuada para mejorar las deficiencias en el proceso de la realización de sus labores.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2004). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2012). *Desarrollo del talento humano*. (2ª ed.). Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2015). *Diccionario de Competencias. Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias*. (2ª ed.). Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. (2017). *Gestión del talento humano en la calidad de servicio del call center técnico en una empresa de telecomunicaciones del Perú*. [tesis de doctorado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio institucional http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1907/DOCTOR.ADMINIS_FRANCISCO%20JAVIER%20ARIAS%20MONTROYA.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Aznar, I., Hinojo, F. y Fernández, F. (2007). Competencia, Competencias Profesionales y Perfil Profesional: Retrato del perfil del Psicopedagogo. *Publicaciones*, 37, 109-116.
- Balderas, M. (2015). *Administración de los servicios de enfermería*. (5ª ed.). México D. F.: McGraw-Hill

- Bendezú, K. (2019). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa privada. *Revista de investigación Valdizana*, 14 (1), 22-28.
- Blanco, M. (2018). *La importancia de escuchar al empleado*. Consultado el 8 de octubre del 2020. <http://www.ticpymes.es/autonomos/noticias/1104851025204/importancia-de-escucharal-empleado.1.html>
- Calderón G. y Castaño G. (2005). *Investigacion en Administracion en America Latina: Evolución y Resultados*. Manizales: Edigráficas.
- Castro, K., Luna, K., y Erazo, J. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el Banco Solidario. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 22 (1), 184-203.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. (2ª ed.). Bogotá: Mc. Graw Hill Educación.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª ed.). México: Mc. Graw Hill Educación.
- Crisóstomo, M. (2019). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal asistencial en el departamento de farmacia, hospital regional de huacho, 2018*. [tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio institucional <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2884/MARR%C3%8DA%20RITA%20CRIS%C3%93STOMO%20SALVATIERRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Chenet, M. (2015). *Manual de Gestión de Personal en el Sector Público. Talento humano y evaluación por competencias en las entidades del Estado*. (1ª ed.). Lima: El Búho.
- Congreso de la República del Perú. (2013, 9 de enero). Ley N° 27658 – Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Diario Oficial El Peruano.
- Congreso de la República del Perú. (2019, 29 de octubre). Ley N° 30057 - Ley del Servicio Civil. Diario Oficial El Peruano.
- Conrero, S., Cravero, V. y Slek, C. (2019). *El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo*. Argentina: Editorial Universidad de Córdoba.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: EcoEdiciones.
- Cruz, I. (2014). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Fernández, I., y Baeza, R. (2002). Aplicación de Modelo de Competencias: Experiencias en algunas empresas chilenas. *Revista PSYKE*, 11(2), 141-158.
- Flores J. (2016). Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de teleinformática de la gobernación del estado Mérida. *Revista Sapienza Organizacional*, 3(5).
- García, H., Díaz, P., Ávila, D. y Cuzco, M. (2015). La Reforma del Sector

Salud y los recursos humanos en salud. *Revista Anales de la Facultad de Medicina*, 76(spe), 7-26

Griffin, W. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning Editores.

Hernández, R., Fernández C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill

Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral. (2009). *Gestión Pública*.

Jara, A., Asmat N., Alberca N. y Medina J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 23 (83).

Ley N° 30057. Diario Oficial El Peruano, Perú , 4 de julio de 2013.

Lozano, L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. (60), 147-164.

Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Viña del Mar: Patagoniaimpresiones.

Montes, J. y González P. (2006). *Selección de personal. Búsqueda del candidato adecuado*. Vigo: Ideaspropias.

Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación: cuantitativa-cualitativa y redacción de tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.

Plan Operativo Institucional (12 de noviembre del 2020). Recuperado de:
<http://www.saludarequipa.gob.pe/goyeneche/doc/PLANES%20Y%20POLITICAS/Plan%20Operativo%202013.doc>.

Romero, L. y Salcedo M. (2018). Estrategias para fortalecer el proceso de gestión del talento humano en una entidad pública. *Revista SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 11(2).

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). México: Pearson Educación.

Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: Estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano* (1ª ed.). Bogotá: Kimpres.

Valeriano, L. (2012). La modernización de la gestión pública en el Perú. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, 15(30), 59-64.

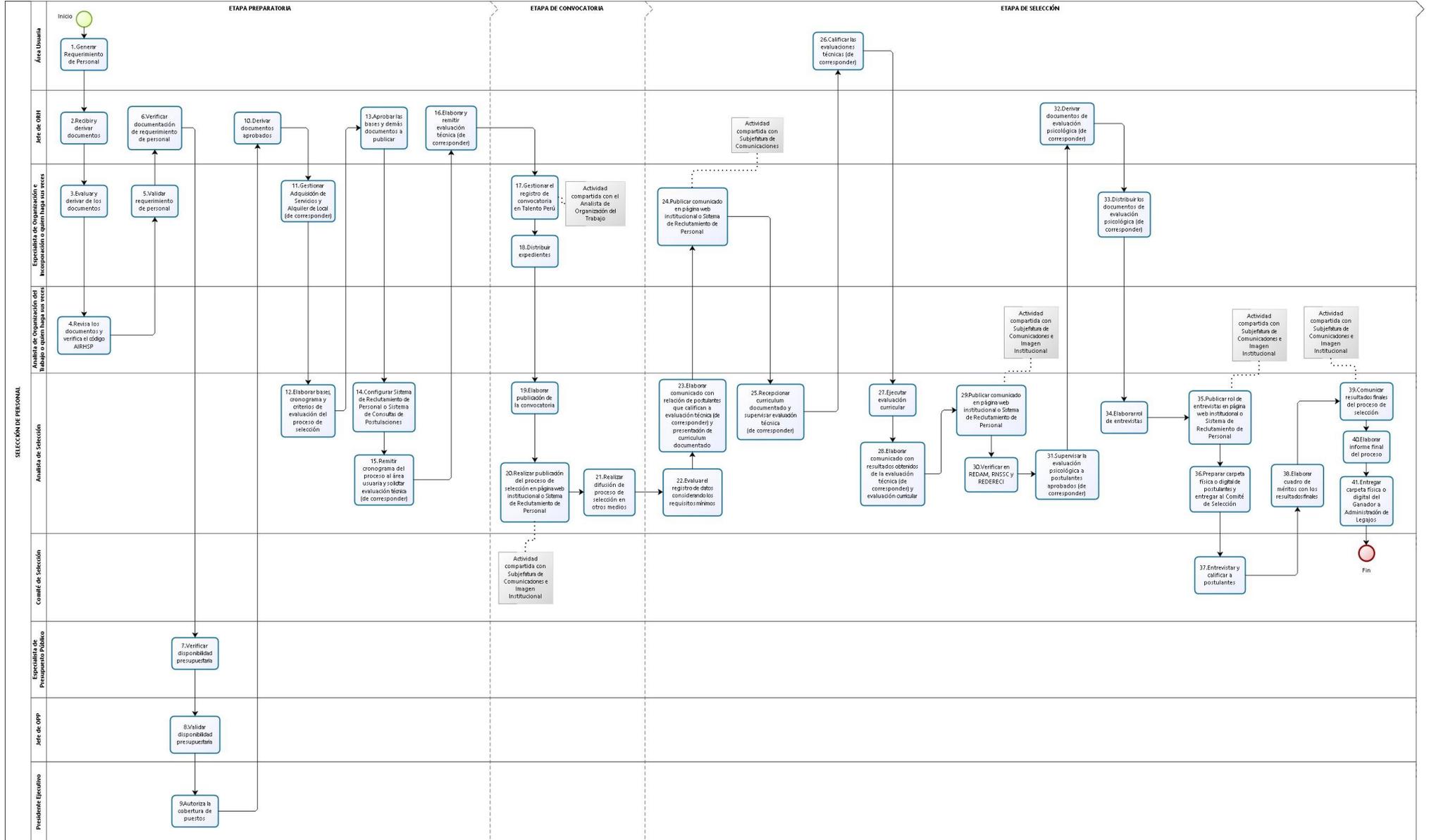
Vértice, E. (2008). *Selección de personal*. Málaga: Vértice

Vallejo, V. y Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas del Ecuador. *Revista PODIUM*, 145 - 168.

Werther, W. y Davis, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. Editorial Mc Graw-Hill. México.

ANEXOS

Anexo 1. Flujoograma del Proceso de Selección de personal



Anexo 2. Formato de Perfil de Puesto

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Unidad Orgánica: _____
 Denominación: _____
 Nombre del puesto: _____
 N° de puesto: _____
 Dependencia Jerárquica Lineal: _____
 Dependencia Jerárquica funcional: _____
 Puestos que supervisa: _____

MISIÓN DEL PUESTO

FUNCIONES DEL PUESTO

1	
2	
3	

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

Coordinaciones Externas

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación Académica

B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

C.) ¿Se requiere Colegiatura?

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

Coordinaciones Externas

FORMACIÓN ACADÉMICA

<input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 o 2 años) <input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 o 4 años) <input type="checkbox"/> Universitaria	Incompleta Completa <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Egresado(a) <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado	<div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">¿Requiere habilitación profesional?</div> <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
---	---	--	---	--

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria):

.

B.) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

-

-

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio				IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado		No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la **cantidad total de años de experiencia laboral**; ya sea en el sector público o privado.

Experiencia específica

A.) Marque el **nivel mínimo de puesto** que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional Auxiliar o Asistente Analista / Especialista Supervisor / Coordinador Jefe de Área o Dpto Gerente o Director

B.) Indique el tiempo de **experiencia requerida para el puesto**; ya sea en el sector público o privado:

C.) En base a la experiencia requerida para el puesto (**parte B**), marque si es o no necesario contar con experiencia en el **Sector Público**:

SÍ, el puesto requiere contar con experiencia en el sector público **NO**, el puesto no requiere contar con experiencia en el sector público.

* En caso que sí se requiera experiencia en el sector público, indique el tiempo de experiencia en el puesto y/o funciones equivalentes.

* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.

COMPETENCIAS

Competencias Transversales

Marcar con una **X** el grado de competencia requerida. Caso contrario, indicar en la última columna.

Competencia	Grado					Corresponde
	5	4	3	2	1	Sí / No
Orientación a resultados			X			Sí
Vocación de servicio			X			Sí
Trabajo en equipo				X		Sí

Anexo 3. Orientación a Resultados - Comportamientos e indicadores.

Orientación a resultados		
<p>Definición: Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora. Implica dar respuesta en los plazos requeridos y haciendo uso óptimo de los recursos a su disposición, considerando el impacto final en la ciudadanía.</p>		
Nivel	Descripción del Nivel	Comportamientos
5	Desarrolla planes de mejora para superar los objetivos ya definidos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Identifica los medios y estrategias que debe utilizar para superar sus metas y objetivos. ● Se anticipa a los plazos establecidos y calcula riesgos previniendo situaciones inesperadas. ● Plantea mejoras en los procesos y propone cambios a fin de superar los resultados previstos en términos de cantidad y calidad. ● Genera alternativas de solución ante la falta o posible carencia de recursos, considerando un uso eficiente de los mismos.
4	Formula planes de acción para el logro de objetivos, asegurando estándares de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ● Propone planes de acción que viabilicen el logro de los objetivos, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos. ● Implementa medidas correctivas o propone acciones de mejora durante el desarrollo del Plan de Acción para asegurar estándares de calidad. ● Administra los recursos necesarios para cumplir sus metas y objetivos, controlando y racionalizando el uso de los mismos.
3	Conjuga sus labores con el tiempo y el nivel de calidad esperado para el logro de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Organiza sus actividades priorizándolas de acuerdo a las metas y objetivos previstos, estableciendo con claridad los plazos de cumplimiento. ● Establece controles previos con el fin de cumplir con el nivel de calidad esperado, evitando errores en la realización de sus labores. ● Se esfuerza por optimizar los recursos necesarios para el logro de metas y objetivos.
2	Realiza las tareas asignadas en función de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Realiza las actividades asignadas según las instrucciones recibidas, contribuyendo así al logro de objetivos. ● Ejecuta los trabajos asignados en los plazos límite y de acuerdo con las indicaciones y/o estándares recibidos. ● Realiza sus tareas haciendo uso adecuado de los recursos.
1	Cumple las tareas asignadas sin considerar los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Ejecuta las tareas encomendadas sin reconocer su impacto en el logro de objetivos. ● Realiza sus tareas fuera de plazos establecidos y por debajo de los estándares de calidad requeridos. ● Utiliza los recursos sin tener en cuenta la optimización de los mismos.

Anexo 4. Vocación de servicio - Comportamientos e indicadores.

Vocación de Servicio		
<p>Definición: Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario, valorando sus requerimientos y necesidades; y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.</p>		
Nivel	Descripción del Nivel	Comportamientos
5	Propone mejoras y alternativas de solución, con la finalidad de mejorar el servicio que se brinda al usuario.	<ul style="list-style-type: none"> ● Identifica con anticipación las necesidades del usuario, planificando los servicios y/o procesos de su competencia. ● Propone alternativas de solución facilitando respuestas integrales y sustentadas, a fin de asegurar servicios óptimos de manera oportuna y cordial. ● Utiliza diversos medios para conocer las necesidades y expectativas del usuario con el fin de mejorar el nivel del servicio.
4	Muestra un compromiso activo con el usuario, ofrece su apoyo y orientación al usuario.	<ul style="list-style-type: none"> ● Muestra compromiso y responsabilidad adaptando su accionar a las necesidades del usuario. ● Evalúa las diferentes alternativas existentes para facilitar una respuesta integral y sustentada. ● Está atento y escucha activamente al usuario ofreciendo su apoyo y orientación con amabilidad y respeto, aún cuando no sea su competencia directa o no se lo soliciten.
3	Responde con interés a las necesidades de los usuarios, satisfaciendo sus expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Escucha activamente las necesidades del usuario, mostrando empatía al atender sus requerimientos, cumpliendo con sus expectativas, dentro de su competencia. ● Consulta y utiliza la información que tiene disponible a fin de atender y concretar el servicio al usuario. ● Atiende con paciencia y tolerancia al usuario, mostrando consideración e interés frente a sus necesidades, aún en situaciones complejas.
2	Escucha atentamente a los usuarios y busca satisfacer sus necesidades oportunamente.	<ul style="list-style-type: none"> ● Atiende los requerimientos del usuario, brindando respuestas oportunas dentro del ámbito de sus funciones. ● Da respuesta con la información que está a su alcance, cumpliendo con las instrucciones y procesos definidos dentro del servicio. ● Escucha y atiende con cordialidad los requerimientos del usuario.
1	Atiende los requerimientos del usuario sin considerar el tiempo y sus necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> ● Responde a los requerimientos del usuario sin tomar en cuenta sus necesidades. ● Tarde en dar atención a los requerimientos de los usuarios. ● Sigue instrucciones para atender los requerimientos sin tomar en cuenta las necesidades del usuario. Deriva a otras áreas las consultas y requerimientos del usuario aún cuando estén dentro del ámbito de su competencia.

Anexo 5. Trabajo en Equipo - Comportamientos e indicadores.

Trabajo en Equipo		
<p>Definición: Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas, para el logro de objetivos institucionales.</p>		
Nivel	Descripción del Nivel	Comportamientos
5	Promueve las relaciones de confianza y compañerismo. Fomenta la cooperación y la cohesión del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> ● Integra esfuerzos entre los miembros del equipo y la cooperación con otras áreas para el logro de los objetivos. ● Impulsa el intercambio de información, mediante ideas y opiniones. Se muestra dispuesto a enseñar y a aprender de los demás miembros del equipo. ● Incentiva la cohesión del equipo a través de una comunicación abierta, transparente y respetuosa entre sus compañeros, promoviendo el máximo grado de consenso.
4	Participa activamente y se involucra con su equipo de trabajo para alcanzar las metas de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> ● Participa de forma activa en las tareas de equipo, manifestando su disposición a colaborar para el logro de los objetivos. ● Comparte experiencias y mejores prácticas con los demás miembros del equipo, con el fin de lograr las metas organizacionales. ● Genera relaciones interpersonales y es receptivo con los miembros del equipo.
3	Genera vínculos con los integrantes de su equipo, intercambia ideas y opiniones para lograr un objetivo en común.	<ul style="list-style-type: none"> ● Coordina las tareas y actividades con los miembros de su equipo para lograr los objetivos. ● Aporta ideas, comparte información y brinda soluciones al equipo para el logro de objetivos en común. ● Sostiene vínculos cordiales con los miembros del equipo, que contribuyen al cumplimiento de objetivos en común.
2	Participa en actividades de equipo asignadas, compartiendo información y creando buenas relaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ● Lleva a cabo las decisiones tomadas en el equipo, realizando la parte del trabajo en función de los objetivos. ● Proporciona información mínima al equipo, para el cumplimiento de los objetivos. ● Mantiene un ambiente de cordialidad en el trabajo.
1	Realiza las tareas en equipo solo cuando se requiere.	<ul style="list-style-type: none"> ● Realiza las tareas que le corresponden en el equipo. ● Da a conocer su opinión cuando se lo solicitan. ● Interactúa con los miembros de su equipo sólo cuando es necesario.

REGISTRO DE UNA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Hoja _____

Nombre del Puesto: _____

N° de Puesto: _____

Nombre del entrevistado: _____

SEGUNDA PARTE DE LA ENTREVISTA (Evaluación específica de las competencias dominantes)

En esta sección se realizarán preguntas en razón de la competencia dominante a evaluar.

Nombre de la competencia: **Orientación a Resultados**

Grado: 3

Descripción de la conducta:

Conjuga su labores con el tiempo y el nivel de calidad esperado para el logro de los objetivos.

Pregunta 1:

Respuesta (Conducta asociada) :

.....

Pregunta 2:

Respuesta (Conducta asociada) :

.....

Pregunta 3:

Respuesta (Conducta asociada) :

.....

Pregunta 4:

Respuesta (Conducta asociada) :

.....

REGISTRO DE UNA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Hoja _____

Nombre del Puesto: _____

N° de Puesto: _____

Nombre del entrevistado: _____

SEGUNDA PARTE DE LA ENTREVISTA (Evaluación específica de las competencias dominantes)

En esta sección se realizarán preguntas en razón de la competencia dominante a evaluar.

Nombre de la competencia: **Vocación de Servicio**

Grado: 3

Descripción de la conducta:

Responde con interés a las necesidades de los usuarios, satisfaciendo sus expectativas.

Pregunta 1:

Respuesta (Conducta asociada) :

Pregunta 2:

Respuesta (Conducta asociada) :

Pregunta 3:

Respuesta (Conducta asociada) :

Pregunta 4:

Respuesta (Conducta asociada) :

REGISTRO DE UNA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Hoja _____

Nombre del Puesto: _____

N° de Puesto: _____

Nombre del entrevistado: _____

SEGUNDA PARTE DE LA ENTREVISTA (Evaluación específica de las competencias dominantes)

En esta sección se realizarán preguntas en razón de la competencia dominante a evaluar.

Nombre de la competencia: **Trabajo en Equipo**

Grado: 2

Descripción de la conducta:

Participa en actividades de equipo asignadas, compartiendo información y creando buenas relaciones.

Pregunta 1:

Respuesta (Conducta asociada) :

.....

Pregunta 2:

Respuesta (Conducta asociada) :

.....

Pregunta 3:

Respuesta (Conducta asociada) :

.....

Pregunta 4:

Respuesta (Conducta asociada) :

.....

REGISTRO DE UNA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS.

Hoja _____

Nombre del Puesto: _____

Nº de Puesto: _____

Nombre del entrevistado: _____

TERCERA PARTE DE LA ENTREVISTA (Conclusiones del Evaluado)

Como cierre de la entrevista, explorar sobre las motivaciones que tiene el entrevistado en torno el puesto y al trabajo en sí (dentro de sus perspectivas personales y de vida), informar sobre el siguiente proceso. Por último, despejar las dudas que tenga el entrevistado.

Comentario del evaluado sobre sus motivaciones

.....

.....

.....

.....

.....

Comentario adicional sobre el entrevistado.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Firma del evaluador Tiempo de la entrevista: horas minutos