



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES Y SOCIALES**  
MAESTRIA EN RRHH

**Estudio del proceso de reclutamiento y  
selección del personal en el Gobierno  
provincial de la Lunda sul (Angola)**

AUTOR:

Inocêncio Yur de Lurdes André

DIRECTORA:

Dra. Isabel Pérez Jáuregui

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina - Agosto/2020**

## **Dedicatoria**

Dedico esta disertación para toda mi familia, por sobre todo a mi amada madre Lurdes Helena Daniel, a mi padre André Augusto Yambissa y a todos los que de una manera u otra han contribuido con sus conocimientos, y opiniones en este trabajo. Especialmente a mi querida esposa Esplendida André e hijos Ashira André y Paraclito André que son el principal sustento de todos los hechos en la faz de la tierra, Dios los bendiga.

A Dra. Isabel Pérez Jáuregui por su dirección y mucha paciencia, la atención de Mg. Carolina Lagos, a la coordinadora del curso Mg. María Cabezón, y todos los docentes que contribuyeron activamente mediante el saber para que todo se hiciera realidad.

## **Agradecimientos**

A Dios por la misericordia, inspiración y conocimientos que me ha dado en el transcurso de este trabajo que con mucho sacrificio se ha alcanzado.

## **Siglas**

GPLS – Gobierno Provincial de la Lunda Sul.

RPC – Reclutamiento por competencias

RRHH- Recursos Humanos

BSC- Balanced Scorecard

MSPGPLS - Modalidades de selección de personal actual del Gobierno Provincial.

ED – Evaluación de desempeño actual del Gobierno Provincial de la Lunda Sul

## Resumen

Este estudio de caso toma como objeto de investigación el sistema de reclutamiento y selección de personal que se adopta en el Gobierno Provincial de la Lunda Sul (Angola), dado que ha sido causa de insatisfacción en el personal por sus efectos en la calidad de desempeño requerida para el logro de los objetivos organizacionales.

La adopción de una gestión de los recursos humanos en una entidad pública, enfocada en la calidad requiere - en circunstancias como las de la organización en estudio- cambios en la cultura organizacional, exigiendo principalmente un modelo requerido en conformidad con una evaluación por competencias, motivación y desempeño, que conlleven al personal al esfuerzo, dedicación, persistencia y compromiso organizacional.

El presente estudio se legitima en razones prácticas, buscando efectuar mejoras en la información existente en el proceso de selección del personal más adecuado en el sentido organizacional, por medio de competencias, de forma sistemática, creíble y valorada, de tal modo que pueda atender las necesidades y expectativas de la organización, y plantear un escenario de mercado más competitivo, con el propósito de incrementar el nivel de satisfacción, generando calidad y excelencia en la tarea. Asimismo, el tema es inherente a los contenidos de la Maestría, fundamentado en los conceptos y procedimientos de investigación adquiridos en su cursada.

Para alcanzar el objetivo de este trabajo, se comenzó con una investigación bibliográfica sobre la Administración de los Recursos Humanos, sobre las diversas formas relacionadas con una gestión por competencia y las formas de reclutamiento y selección de personal.

Este estudio de caso es de tipo descriptivo, transversal y cuantitativo.

Se definió un tipo de muestra intencional, no al azar, siendo la unidad de análisis los trabajadores pertenecientes a los Departamentos y Direcciones del Consejo Provincial, con no menos de 5 años de antigüedad, con un total de sujetos de 81, que

equivale al 30 % del universo. Sus cargos son jefatura de departamento, de sección y del área de Recursos Humanos.

Se construyeron cuestionarios ad hoc como técnica de recolección de datos acerca de la problemática planteada y objetivos de estudio, aplicado primeramente en una prueba piloto para confirmar su capacidad de comprensibilidad y vinculación con el tema y objetivos planteados. Se buscó conocer los factores que provocan satisfacción e insatisfacción en los trabajadores del Gobierno Provincial de la Lunda Sul respecto al proceso de reclutamiento y selección de personal adoptado.

La administración de los instrumentos de investigación fue realizada hacia fines del año 2018. La situación identificada permanece en las mismas condiciones detectadas.

Se concluye que es relevante que los directores promuevan cambios significativos, con base en las habilidades requeridas para una evaluación por competencia, en los procesos y resultados bajo su responsabilidad, para que haya un clima o ambiente laboral deseado en los funcionarios del Gobierno Provincial de la Lunda Sul en Angola. En tal proceso de mejora se ofrecen consideraciones acerca de la viabilidad concreta de aplicación –definida como gradual y por etapas– basadas en el contexto actual y factores de cultura organizacional.

**Palabras-claves: Condiciones organizacionales-Evaluación por Competencias**

## **Abstract**

This case study takes as the object of investigation the recruitment and selection system adopted in the Provincial Government of the Lunda Sul (Angola), since it has been a cause of dissatisfaction in the staff for its effects on the quality of performance required for the achievement of the organizational objectives.

The adoption of a management of human resources in a public entity, focused on quality, requires - in circumstances such as those of the organization under study - changes in organizational culture, mainly requiring a model required in accordance with a competency assessment, motivation and performance, which involve the staff to effort, dedication, persistence and organizational commitment.

This study is legitimized in practical reasons, seeking to make improvements in the information existing in the process of selecting the most appropriate personnel in the organizational sense, through competences, in a systematic, credible and valued way, so that it can meet the needs and expectations of the organization, and propose a more competitive market scenario, with the aim of increasing the level of satisfaction, generating quality and excellence in the task. Likewise, the subject is inherent to the contents of the Master's Degree, based on the research concepts and procedures acquired in its course.

To achieve the objective of this work, it began with a bibliographic research on the Human Resources Administration, on the various forms related to competition management and the ways of recruitment and selection of personnel.

This case study is descriptive, cross-cutting and quantitative.

An intentional sample type was defined, not randomly, with the unit of analysis being workers belonging to the Departments and Addresses of the Provincial Council, no less than 2 years old, with a total of subjects of 81, equivalent to 30% of the universe. His positions are head of department, section and Human Resources area.

Ad hoc questionnaires were constructed as a data collection technique on the issue and study objectives, first applied in a pilot to confirm its capacity for understanding

and linkage with the topic and objectives raised and then ending 2018. The aim was to understand the factors that cause satisfaction and dissatisfaction in the workers of the Provincial Government of the Lunda Sul regarding the recruitment and selection process of adopted personnel.

It is concluded that it is relevant that directors promote significant changes, based on the skills required for a competency assessment, in the processes and results under their responsibility, so that there is a desired working climate or environment in the officials of the Provincial Government of Lunda Sul in Angola. This improvement process provides considerations about the specific feasibility of implementation – defined as gradual and staged – based on the current context and organizational culture factors.

**Keywords: Conditions organizational-Competency assessment**

## INDICE

<b>DEDICATORIAS.....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>3</b>
<b>SIGLAS Y ABREVIATURAS.....</b>	<b>4</b>
RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	7
<b>1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
1.1. PROBLEMA.....	15
1.2. JUSTIFICACION.....	17
1.3. OBJETIVOS.....	18
1.3.1.OBJETIVO GENERAL.....	18
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
1.3.3. ESTRUCTURA GENERAL DE LA TESIS .....	19
<b>2 MARCO CONCEPTUAL O TEORICO.....</b>	<b>21</b>
2.1. LA GESTION DE RRHH .....	21
<b>2.2. EVALUACION DEL PERSONAL.RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN. GESTION POR COMPETENCIA</b> .....	<b>26</b>
2.2.1.ETAPAS Y PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS .....	36
2.3.CONSIDERACIONES DE LA MOTIVACION PARA EL DESEMPEÑO EN LA EVALUACION DE PERSO NAL.....	46
2.4. EVALUACION POR COMPETENCIAS Y ACCIONES DE CAPACITACION Y DESARROLLO.....	47
2.5. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	50
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>55</b>
<b>3.1. POBLACIÓN Y MUESTRA .....</b>	<b>55</b>
<b>3.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....</b>	<b>57</b>
<b>3.3. VARIABLES .....</b>	<b>57</b>
<b>4.ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>58</b>
4.1.Interpretación de los datos .....	58
4.2.Discusión de los resultados .....	89
<b>5.CONCLUSIONES .....</b>	<b>93</b>
<b>6.PROPUUESTAS Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>98</b>
<b>7.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>105</b>
<b>8. ANEXO. CUESTIONARIO ADMINISTRADO .....</b>	<b>107</b>

## Indice de tablas

TABLA 1 La organización ( GPLS ) considera ls competencias de las personas para su reclutamiento .....	59
TABLA 2 El GPLS sigue un proceso requerido, adecuado, de selccion por competencia ...	60
TABLA 3 Tener una evaluacion por competencia representaría una mejora para el GPLS .....	61
TABLA 4 Me considero una persona competente .....	62
TABLA 5 Me siento realizado (a) con las funciones que realizo en la Organización .....	64
TABLA 6 Le gustaría ser evaluado con justicia en función de sus competencias para el desempeño .....	65
TABLA 7 Desearia implementar un proceso de evaluación del personal en base a las competencias del perfil requerido .....	66
TABLA 8 considero mi trajo monótono .....	67
TABLA 9 Mi remuneración esta acorde a mi competencia.....	68
TABLA 10 Un desempeño inadecuado de las tareas es importante para demostrar la falta de competencia .....	69
TABLA 11 Seria bueno elaborar un proceso de selección por competencia del personal ..	70
TABLA 12 Estoy involucrado emocionalmente con la forma de evaluación implementada en la organización .....	71
TABLA 13 El feedback de evaluación recibido en el presente por su trabajo contribuye el desarrollo de competencias .....	73
TABLA 14 Me gustaría ser evaluado en función de mis competencias .....	74
TABLA 15 siento la necesidad de crecer cada vez mas en mi función .....	75
TABLA 16 tener competencias no es un determinante en la consideración de la organización para definir el crecimiento del personal .....	77

TABLA 17 Todos los empleados de la organización participan de los procesos de reclutamiento con base en las habilidade y competencias .....	78
TABLA 18 considero mi trabajo decente y respetable .....	79
TABLA 19 Se percibe que los premios atribuidos a los mejores empleos se otorgan por influencias ajena al desempeño .....	80
TABLA 20 Me desmotiva que no se considere el tener como objetivo organizacional el tener o adquirir habilidades .....	81
TABLA 21 Considero que el trabajar en un ambiente de cooperacion entre colegas impacta positivamente en las personas .....	82
TABLA 22 una buena distribución y definición de las tareas especificas de cada rol es importante para el buen desempeño y aprendizaje .....	83
TABLA 23 Uno de mis objetivos es alcanzar el puesto mas alto de la organización .....	85
TABLA 24 Me identifico con la función que desarrollo .....	86
TABLA 25 La organización permite el desarrollo de los objetivos profesionales basándose en las competencias que posee el empleados .....	87
TABLA 26 Estimo que existen decisiones basadas en razones ajenas a las competencias del trabajador en la forma de evaluación implementada .....	88
TABLA 27 Me siento motivado cuando se considera mi trabajo como eficiente .....	89
TABLA 28 Trabajaría con mas compromiso si existiese una valoración de las competencias . .....	90
TABLA 29 Decisiones basadas en factores de influencia ajenos al trabajo genera el desarrollo organizacional .....	91
TABLA 30 Tener competencias laborales genera desarrollo organizacional .....	92

# CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

La gestión de los recursos humanos es una de las dimensiones de análisis organizacionales importantes a ser consideradas. En general, se ocupan de la relación entre empleado y empleador, posibilitando el alcance de los intereses de ambos. Para ello, cuenta con varias funciones estratégicas y operativas.

Entre las tareas de este sector, es posible destacar la contratación y selección de personal, la integración de nuevas contrataciones, la evaluación del desempeño, además de la formación y el desarrollo. Y cada una de estas tareas ha sufrido varios cambios, especialmente a través de la transformación digital.

Chiavenato (2003) conceptualiza que la función de gestionar los recursos humanos implica un trabajo interdisciplinario ya que involucra numerosos conceptos de diversas áreas y disciplinas vinculadas a las Ciencias del Trabajo, de la Administración y las Organizaciones.

La gestión de los recursos humanos en una empresa tiene como principales funciones: Reclutamiento, estructuración, formación, instrucción, formación, cualificación, entre otras.

En este estudio de caso nos referiremos al reclutamiento y selección de personal, herramienta extremadamente importante para una organización. Cuando se gestiona bien, este proceso aporta beneficios tanto al empleador como al solicitante para ser admitido.

El proceso de reclutamiento y selección interna tiene como objetivo motivar a los empleados, proporcionar oportunidades para el desarrollo de una carrera profesional y agregar calidad en los productos y servicios de la Compañía. Estos son los aspectos positivos involucrados en el proceso, pero es esencial en una intención de promover mejoras a las situaciones problemáticas identificadas, considerar las características de la empresa, su cultura, las políticas que adoptan en el abordaje de las cuestiones vinculadas a la gestión de personal. Es decir, adoptar un enfoque sistémico de análisis.

Comenzaremos con una síntesis de la organización, la presentación del tema central a ser tratado y la pregunta problema que encauzó los diversos pasos a ser

encarados, los objetivos a ser cumplidos, así como la definición del marco conceptual y los recursos instrumentales –encuestas construidas ad hoc - a ser utilizados en la investigación, que es de tipo descriptiva, cuantitativa y transversal.

Se inició el trabajo con un análisis conceptual de lo concerniente al proceso de reclutamiento y selección de personal, y el análisis empírico realizado en la empresa estudiada, en los procedimientos que la caracterizan.

Se trabajaron los modernos procesos de selección por competencias que la bibliografía actual presenta como opción adecuada para el desarrollo de las personas y las organizaciones, en sus posibilidades de aplicación en la empresa en estudio.

La evolución del trabajo llevó a la necesidad de interrogarnos acerca de la cultura de la organización, sus valores y modos habituales de proceder en la gestión de los recursos humanos, entre ellos de modo específico en el reclutamiento y selección de personal, para reflexionar finalmente en los límites y posibilidades actuales concretas de transición hacia formas sustentables de reclutar y seleccionar personal.

Esta estructura desarrollada permitió arribar a ciertas conclusiones y propuestas de mejora ante la situación problemática identificada desde el área de RRHH y directivos de la organización analizada, vinculada a los desempeños y comportamientos de sus empleados.

Ahora bien, de modo creciente las organizaciones en sus prácticas de gestión de los recursos humanos, optan por una mano de obra especializada que posea conocimientos a nivel de las estructuras y necesidades de producción, con el propósito de responder a las exigencias del mercado. A estos sujetos los denominamos empleados competentes, poseedores de las habilidades requeridas para obtener el logro de los objetivos de la empresa.

La mayor parte de las organizaciones, por medio del departamento de Recursos Humanos o de sus líderes, buscan mantener a los empleados con actividades que ayuden a consolidar la propia expansión organizacional, pues se sabe que un alto nivel de competencias aporta al logro de los objetivos de la organización.

Uno de los principales problemas que se presentan en las corporaciones públicas y también representadas en el caso de este estudio en cuestión, es la insuficiente consideración de las competencias del trabajador, tanto en el proceso de selección como de mantenimiento y desarrollo del personal, lo que sigue ocasionando un nivel

bajo de desempeño. Se ha constatado a partir de informaciones recogidas en el personal, que el proceso de reclutamiento se ve influenciado por factores de presión e influencia externa (basados en vínculos e intereses personales de distinta índole), deviniendo en ciertos casos en seleccionar personal no competente para ejercer su función, y una vez incorporado ese personal, resulta dificultoso incentivar hacia un comportamiento comprometido en la obtención de excelencia en el desempeño.

Esta situación ha motivado en áreas sensibles a abordar el problema, una búsqueda de cambio e innovación en el ámbito del reclutamiento, mediante la consideración de la viabilidad de aplicar el modelo de selección por competencias, de tal manera de generar mejores resultados en las actividades desarrolladas en la institución.

Es de destacar que la presencia actual de un grupo de profesionales competentes en la función pública del gobierno Provincial de la Lunda Sul motivados hacia la mejora de esta situación, y en condición jerárquica de realizarla, abrió la posibilidad concreta de emprender el presente estudio.

En este sentido, se hace necesaria la adopción de una gestión de recursos humanos basada en la consideración de estas necesidades, en la búsqueda de eficiencia y de resultados en la tarea, considerando por tanto las competencias requeridas, que esté sostenida por un sistema de planes de reclutamiento capaz de atraer y mantener a los funcionarios públicos capacitados para desempeñar sus tareas de forma eficiente. Este diferencial de la acción de las organizaciones debe ser sostenido en las conductas de los responsables de la gestión de los recursos humanos, o sea, en las personas que viabilizan las políticas públicas adoptadas hacia el logro de metas organizacionales.

Encarando la tarea inicial de reclutamiento de personal, observamos que un proceso de selección de personal que considere las competencias para ejercer adecuadamente el cargo tiene mucha relevancia en términos de contratación y sustentabilidad de eficiencia en el futuro, pues es donde es posible encontrar los candidatos más adecuados para ocupar una determinada vacante, por intermedio de la aprobación de incorporación de sectores y agentes de la empresa interesados en ese objetivo.

A esta tarea se la identifica como el proceso de decidir por la opción de elección del profesional que tiende a presentar las mejores condiciones respecto al perfil de las competencias del rol requeridas. (Richino, 2008, p. 23).

Esta Tesis analiza una organización estatal en Angola. Es un país que tiene 18 provincias, localizado al Sur del Continente Africano. En una de sus provincias se encuentra el Gobierno Provincial de la Lunda Sul, creado a través de un decreto-ley, teniendo como gestor máximo un gobernador coadyuvado por dos Vicegobernadores.

La necesidad de reglamentación, poner orden y control a un estado soberano llevó al poder ejecutivo de Angola, en la persona del Presidente de la República, a constituir la creación de sus representantes en cada provincia al que denominó Gobernadores.

El estudio se aplicará en el Gobierno de la Provincia de la Lunda Sul. La Provincia posee un potencial en recursos naturales, entre los recursos hídricos y un subsuelo rico en diamantes, oro y mercurio. Se prevé la existencia de hierro en la baja de Cucumbi y de pequeñas orillas accidentadas de fósforo a lo largo de las márgenes del río Chicapa, por lo que cobra interés económico y político contar con una estructura de recursos humanos competente que haga sustentable encarar dichas metas de desarrollo organizacional y regional.

### **1.1. Formulación del problema**

Como fue formulado, el proceso de selección de personal por competencias tiene gran relevancia en cualquier empresa. Es posible encontrar los candidatos más adecuados para ocupar una determinada vacante, por intermedio de la aprobación de otros agentes de la empresa, y de los solicitantes, decisión basada en la opción de elección del profesional que tiende a presentar las mejores condiciones delante del perfil colocado a disposición. (Richino, 2008, p. 23).

Para esta autora (2008) la tarea de selección de personal tiene una gran importancia, por adquirir en la década presente un gran nivel de crecimiento de valor y profundización de esa tarea, asimismo por la revalorización de los recursos humanos en las organizaciones como consecuencia del avance tecnológico y del desarrollo de conocimientos aplicados. Permite posicionar de forma más ventajosa a las empresas en un mercado crecientemente competitivo (p.21).

Los recursos humanos se constituyen así en una variable estratégica, y son tenidos como una herramienta central para encarar las rutinas de desempeño de manera eficiente.

Es importante destacar, que antes de ingresar en una empresa y colocarnos a disposición de las organizaciones, existe un movimiento de búsqueda en el que el proceso de incorporación del personal importa en el cómo y a partir de qué factores se realiza. Nos referimos a basarse en una evaluación objetiva de las competencias para ocupar un cargo, o bien basarse en cuestiones de otro orden, conveniencias o favores que deben hacerse desde razones políticas o económicas. Es decir, seleccionar candidatos basándose en factores como influencias o presiones pueden generar fracasos si no son sustentados desde el poseer las competencias necesarias para un buen desempeño.

Por lo tanto, una gestión de RRHH debe enfocarse en la importancia del proceso de selección por competencias que parte de un reclutamiento de capital humano más eficiente ante una demanda que se hace cada día más estratégica y compleja y sería condición de sustentabilidad en el futuro de un buen desempeño.

Observamos en la actual coyuntura del proceso de selección de personal del Gobierno Provincial de la Lunda Sul, la presencia de insatisfacciones en el personal respecto a la evaluación del personal, que planteó la necesidad de describir los aspectos centrales de esa percepción para presentar finalmente un proyecto de un proceso estructural de selección por competencias, disminuyendo la incidencia de influencias ajenas a una evaluación científica, que es lo que ocurre habitualmente con las consecuencias de bajos resultados en el desarrollo de tareas, insatisfacción y desmotivación en aquellos empleados competentes que perciben injusticia en las políticas de personal llevadas a cabo como premios o ascensos.

La administración de recursos humanos es asumida en la actualidad como gestión de personas, o bien, en una versión más desarrollada, como gestión estratégica de los recursos humanos. Es una de las áreas que ha manifestado cambios y transformaciones importantes en los últimos años. Esto se debe al hecho de que las personas son consideradas el principal activo de las organizaciones siendo sus acciones comportamentales y actitudinales determinantes para la ventaja competitiva de la organización.

Las organizaciones necesitan entender los mecanismos que generan eficiencia y deben buscar medios eficaces para ponerlos en acción (Chiavenato, 1997), pero debemos considerar en ese proceso, las condiciones que desde la cultura de la organización definen sus posibilidades y límites.

Por tal motivo se analizarán aspectos centrales de la cultura organizacional, la visión, misión y valores de la misma.

Por lo descripto, surge la siguiente pregunta problema:

¿Cuáles son los factores centrales del proceso de reclutamiento y selección del personal implementado en la empresa estudiada vinculados a la percepción de insatisfacción en el personal?

## **1.2. Justificación**

El trabajo se legitima por diversas razones, de orden social y organizacional, teórico y empírico.

Respecto a cuestiones sociales y organizacionales puede afirmarse que ante los desafíos actuales del mundo globalizado y las constantes transformaciones sociales, la consideración de las competencias requeridas para un adecuado desempeño de la función laboral es importante. Las organizaciones requieren tener en sus grupos de empleados competencias requeridas y calificadas desde el punto de vista de habilidades y capacidades de forma de atender las exigencias del mercado de trabajo con técnicas implementadas por parte de los recursos humanos contribuyendo de forma eficiente en la empresa, con la implementación de un proceso requerido por competencias garantizando una mejora en el desempeño y profesionalizando los trabajadores en sus puestos, pues en caso contrario, se afecta el desarrollo de las tareas.

Y, conforme a lo planteado anteriormente, en la organización se han manifestado en la actualidad voces de actores con capacidad decisoria, motivados a comenzar a encarar el problema.

En base a lo expuesto, se estudiarán las modalidades de incorporación de personal en el gobierno provincial de la Lunda Sul a través de los informes obtenidos de recursos humanos de aquella institución, y conocer las condiciones organizacionales para permitir una mejora posible en los procesos de reclutamiento.

Asimismo el trabajo responde a una temática inherente a la Maestría, contribuyendo a profundizar en la materia.

Por último, la Tesis se legitima como experiencia de formación del rol profesional en dirección de recursos humanos, tanto en los conocimientos adquiridos como en la investigación empírica llevada a cabo.

Se han definido los siguientes objetivos a ser cumplidos a lo largo del presente trabajo.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Evaluar las características centrales de las prácticas implementadas habitualmente de reclutamiento y selección del personal en el Gobierno Provincial de Lunda Sul (Angola) desde la percepción de sus empleados

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Caracterizar el proceso de reclutamiento y selección de personal a través de indagar la percepción de los empleados y su nivel de satisfacción al respecto
2. Identificar las condiciones organizacionales actuales desde la posibilidad de implementar un proceso gradual de selección por competencias orientado al logro de los objetivos organizacionales
3. Definir los procedimientos idóneos para su aplicación teniendo en cuenta las características de la organización, su cultura y el contexto actual que la atraviesa.

#### **1.4. Estructura general de la Tesis**

La Tesis comprende las siguientes partes: Introducción, Marco conceptual, Metodología, Análisis de los datos y Conclusiones.

El Marco conceptual se construyó principalmente en base a los desarrollos acerca de reclutamiento, selección y cultura organizacional de Chiavenato (1995, 2004, 2012), Albajari y Mames (2013), Richino (2008), Schein (1990), Rabaglio (2001), Fleury (2001), Pérez Jáuregui y Adam (2015), Blutman (2009).

Respecto a la Metodología implementada, el trabajo de investigación se definió como un estudio de caso de tipo descriptivo, transversal y cuantitativo, siendo la muestra utilizada de tipo intencional no al azar.

Se configuró una muestra de 81 sujetos (30% del total de la población), todos ellos con una antigüedad en la organización no menor a los 5 años, con estudios medios y superiores. Ocupan cargos de Jefaturas de departamento y de sección, directores de Finanzas, Jurídicos y RRHH y Secretario General. Sus edades corresponden a una franja que va de los 40 a los 55 años.

Se administró un Cuestionario construido ad-hoc, verificando previamente su claridad y adhesión al tema objeto de estudio, en una muestra piloto.

El instrumento fue aplicado hacia fines del año 2018, manteniéndose en la actualidad la situación identificada.

Se analizaron los datos obtenidos, procediéndose a una profundización acerca del grado y motivo de satisfacción del personal respecto a la modalidad de reclutamiento y evaluación, así como a la necesidad de plantear mejoras del mismo.

De las Conclusiones puede destacarse el otorgar importancia a considerar las competencias requeridas para un adecuado desempeño de la función, tanto en los procesos de selección como de evaluación del personal actuante, asociándose esta acción a potenciar motivación, compromiso, buen desempeño, autorrealización de los colaboradores y desarrollo organizacional.

El percibir una insuficiente consideración en la organización de las competencias se lo vincula a sentimientos de inequidad e injusticia, desmotivando al

personal que puede ver afectado su autoconcepto y necesidad de autorrealización, no logrando identificarse con la función significando la tarea como monótona.

Se presenta así la propuesta de encarar la formación de competencias y valorización de los recursos humanos de promoción y crecimiento laboral, acorde con lo afirmado en la visión actual del gobierno de la provincia, señalado precedentemente del mismo modo que implantar un sistema de proceso requerido según una evaluación por competencias, que reconozca en el futuro el cumplimiento de las metas de trabajo establecidas y una distribución justa de las funciones y tareas.

Las recomendaciones de mejora de la situación problemática planteadas al final de la Tesis tuvieron en cuenta, las características específicas del tipo de organización, su cultura tradicional –paternalista, también apática, el contexto en la que ésta se encuentra, cuestiones que delimitan las posibilidades y oportunidades de crear intervenciones en la gestión de recursos humanos en el tema que esta Tesis ha trabajado, los procesos de reclutamiento y selección de personal, debiendo orientar sus propuestas de mejoras desde un realismo que pauté etapas crecientes de evolución organizacional.

## **CAPITULO 2. Marco conceptual**

### **2.1. La gestión de RRHH**

Chiavenato (2003) conceptualiza que gestionar los recursos humanos implica una tarea interdisciplinaria ya que involucra conceptos de diversas disciplinas, tratando con el ser humano en su mundo laboral, en organizaciones y empresas en las que se desempeña con su trabajo.

El profesional dedicado a esta gestión aborda diversas funciones: Reclutamiento y selección, formación, evaluación y cualificación del desempeño, sueldos, licencias, beneficios y estímulos, entre otras.

El sector de los recursos humanos es responsable del desarrollo humano en la empresa, abarca el entorno interno de la organización y sus relaciones con los demás sectores y áreas de la empresa, asesorando y desarrollando directrices capaces de resolver problemas en la intermediación empleados-directivos.

Ulrich (2005) definió ante el IESE que los retos más importantes que se presentan a la profesión de gestionar los RRHH son:

1. Reconocer el valor que creamos para los empleados, mandos de línea, clientes, e inversores,
2. Definir prácticas de RRHH que proporcionen este valor y que midan el impacto,
3. Organizar nuestros recursos para alcanzar este valor y
4. Preparar a nuestros profesionales para el futuro, sin intentar escapar del pasado.(pág.6).

Ahora bien, en esta Tesis nos centraremos en las funciones del reclutamiento y selección de personal, operaciones muy importantes para una organización.

Cuando se gestiona bien, este proceso aporta beneficios tanto al empleador como al solicitante en ser admitido.

Adoptar un rol estratégico en la gestión de personal demanda del profesional entendimiento y comprensión de la situación organizacional y sus problemáticas, encarando una perspectiva sistémica que incluya en el análisis a la cultura y al contexto en la que se encuentra.

Cortese (2007) afirma la importancia de observar la organización en el presente, en el aquí y ahora, para identificar elementos que describen y construyen esa particular realidad. Necesita componer el escenario a partir de los significados subjetivos de los actores. Debe analizar conductas e interacciones, observar el contexto y las experiencias, para recibir señales que darán cuenta de esa realidad, aplicando el método fenomenológico de la observación y descripción del mundo empírico, que le provee de elementos para su interpretación y teorización.( cap. 4).

Entendemos que la gestión de Recursos Humanos está condicionada por el sistema donde se desempeña. Es decir, se desarrolla y coevoluciona con ese sistema. En ese contexto, el profesional de Recursos Humanos está siempre construyendo una realidad colectiva. La gestión de Recursos Humanos, se transforma en la gestión humana de la organización; esa es su obra. Él es un actor tratando en todo momento de aprovechar su margen de libertad, ejerciendo el poder, para negociar “cooperación”. Es que el sistema que llamamos organización es algo dinámico, cambiante, no está completamente regulado, controlado, inmodificable

De acuerdo con la investigación de Cortese (2003 y 2012) entendemos que la gestión de Recursos Humanos está condicionada por el sistema donde se desempeña. Es decir, se desarrolla y evoluciona con ese sistema.

Para explicitar nuestro enfoque veamos cuáles son esos condicionantes, en el siguiente esquema conceptual de la cultura organizacional:

Primero, veamos cómo la sociedad, la historia de la organización y los elementos contingentes (tecnología, mercado, reglas de la industria) dan forma al sistema cultural y al sistema socio-estructural de la organización.

Segundo, analicemos cómo ambos sistemas se justifican y sostienen mutuamente. El sistema socio estructural es más visible que el sistema cultural.

Tercero, consideremos cómo las normas, estatutos y funciones son resultantes de la sinergia de ambos sistemas.

Cuarto, definamos qué personas y con qué perfil de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) son requeridos por esa organización para producir los resultados esperados.

Se resalta la necesidad de ver a la organización, en tanto construcción humana, incapaz de superar la racionalidad limitada que sólo puede concebir el espíritu humano; donde cada actor desarrolla sus estrategias, calcula, elige y negocia con otros actores, definiendo las reglas del juego organizativas. Esas reglas son siempre provisionales y contingentes. Por ende, el activista creíble es tan dinámico y contingente como lo es el sistema en que está inserto. Este desvío hacia “El actor y el sistema” (1990) llevó a descubrir que los autores de este original enfoque no repararon en que la racionalidad limitada de las organizaciones y los juegos estratégicos que juegan los actores, están impregnados de emociones y estados de ánimo.

Ahora bien, la gestión humana de una organización es el fruto de una comunidad de práctica, tal como lo propone Ulrich en Recursos Humanos Champions (1997) cuando afirma que la cuestión Recursos Humanos no es más responsabilidad exclusiva del departamento de Recursos Humanos, sino de lo que actualmente se llama “Comunidad de Recursos Humanos” integrada por profesionales de Recursos Humanos, gerentes de línea, otros grupos staff que utilizan prácticas de Recursos Humanos, consultores, subcontratistas y outsorcistas. (p. 376).

Si bien las comunidades de práctica se forman naturalmente cuando nos referimos a las organizaciones es necesaria una actitud más proactiva y sistemática para lograr su desarrollo e integración dentro de la estrategia. El activista creíble, deberá facilitar el proceso de co-diseño y generosamente guiar a la comunidad de Gestión Humana en la búsqueda de la cooperación y el compromiso. La clave es

escuchar, acompañar y facilitar, para finalmente redefinir las reglas de la Gestión Humana.

Para Chiavenato (2006) gestionar los recursos humanos comprende un conjunto de técnicas y procedimientos que tiene como objetivo atraer candidatos potencialmente calificados capaces de ocupar puestos dentro de la organización. El mismo autor dice que la selección de recursos humanos puede definirse como la elección del hombre adecuado para el puesto correcto, o, más ampliamente, entre los candidatos contratados, los más adecuados para los puestos existentes en la empresa, con el objetivo de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. La contratación se basa en las necesidades actuales y futuras de recursos humanos de las organizaciones. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de dorar a la organización un número suficiente de personas necesarias para alcanzar sus objetivos inmediatos de atraer candidatos, entre los que se seleccionarán futuros participantes de la organización (p.166)

Según el mismo autor, la contratación por competencia implica un proceso que varía según la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso depende de la decisión de la línea. El organismo de contratación no tiene autoridad para llevar a cabo ninguna actividad de contratación sin la toma de decisiones adecuada por parte del organismo que tiene la vacante que debe cubrirse.

En el mercado laboral hoy buscamos un profesional que comparta habilidades técnicas y conductuales. En un entorno donde el tiempo es decisivo, muchas empresas optan por buscar profesionales ya formados, ya que estos darán un retorno más rápido a las organizaciones. Sin embargo, en un entorno en constantes transformaciones donde la ventaja competitiva de las empresas reside en el desempeño sinérgico de sus empleados, competencia como Comunicación, relación interpersonal, cooperación, capacidad para hacer frente a cambios, resolución de problemas y conflictos, la visión sistémica y empresarial ha sido el diferencial en la elección de los candidatos.

Dados los requerimientos y necesidades del presente contexto empresarial, las organizaciones, en sus prácticas de gestión de recursos humanos, están optando por una fuerza de trabajo especializada, con conocimientos a nivel de estructuras y necesidades de producción, con el fin de para responder a las demandas del

mercado. Llamamos a estos sujetos empleados competentes, que poseen las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.

Para Chiavenato (2004) existen tres tipos de contratación mixta: Inicialmente, contratación externa, seguida de contratación interna, si el externo no presenta resultados deseables, optando por personal ya cualificado a corto plazo y necesita importarlo desde el entorno externo.(pág.138).

Al no encontrar candidatos externos adecuados, se utiliza el propio personal, sin considerar inicialmente los criterios sobre las cualificaciones necesarias. Inicialmente contratación interna, seguida de contratación externa, si el pasante no presenta resultados deseables. La empresa prioriza a sus empleados en la disputa de oportunidades existentes, sin candidatos internos adecuados que formen parte de la contratación externa. La contratación externa y la contratación interna, de forma concomitante, es notable que la institución en estudio presenta esta competencia, sólo necesita ser valorada.

El actual Gobierno Provincial de la Lunda Sul carece de una política de estructuración en lo que concierne al modelo de habilidades requeridas a nivel de competencias, siendo necesario tener en cuenta la mejor forma de obtener resultados organizacionales deseados y crear dinámicas de perfeccionamiento de los servicios de la Administración Pública.

Es por ese motivo que los objetivos que se pretenden alcanzar basándose en la identificación de habilidades requeridas en una selección por competencias son:

- Promover la excelencia y eficacia acompañada de mejora continua de los servicios prestados a los ciudadanos y a la comunidad;
- Verificar, responsabilizar y reconocer el mérito de los dirigentes, empleados y agentes en función de la productividad y resultados obtenidos, al nivel de la concretización de objetivos, de la aplicación de cualificaciones y de la actitud personal demostrada;
- Distinguir niveles de desempeño, con base en las competencias y reconocimiento del mérito personal;

- Capacitar el trabajo en equipo, agregando la comunicación y cooperación entre servicios, para dirigentes, empleados y agentes; y atribuir tareas según las habilidades de cada uno;
- Acompañar las necesidades de formación y desarrollo profesional adecuadas a la mejoría del desempeño de los organismos, dirigentes, empleados y agentes según la formación de cada individuo de modo a responder satisfactoriamente con las exigencias de aquella institución;
- Fomentar oportunidades de movilidad y progresión profesional en conformidad con la competencia y el mérito encontrado;
- Promover la comunicación entre las direcciones, departamentos, sección de autoridades y los respectivos empleados de base y agentes;
- Fortalecer las competencias de liderazgo y de gestión, con la visión de potenciar los niveles de eficiencia y calidad de los servicios.

Nos centraremos a continuación en la gestión de recursos humanos de evaluación del personal en general así como el proceso de reclutamiento y selección de personal en particular, y la gestión por competencias.

## **2.2. Evaluación del personal. Reclutamiento y Selección de personal.**

### **Gestión por competencias**

Comenzaremos abordando el concepto de evaluación de personal, reclutamiento y selección de personal, para establecer las bases teóricas y empíricas que posibiliten reflexionar acerca de los límites y posibilidades de gestión del mismo basado en el análisis de las competencias, articulando esa acción considerando la cultura y el contexto en que se encuentra la organización en este momento.

Maciel (2007), afirma que la evaluación de desempeño de los trabajadores tiene como principal objetivo diagnosticar y analizar el desempeño individual y grupal de los empleados, promoviendo el crecimiento personal y profesional así como un mejor desempeño. Constituye un excelente instrumento institucional para la sistematización y planificación del trabajo, definición y resolución de problemas, así como la efectiva participación del trabajador. Tales cambios facilitarán el alcance de metas y objetivos trazados, reflejando en un último ejemplar una mejora continua de la calidad de los servicios y actividades.

Esto requiere la definición anticipada de la competencia requerida deseada y el análisis de las posibilidades profesionales de los colaboradores para que se descubran bien sus tareas, desarrollen las competencias necesarias, así como reconocer su trabajo y su contribución efectiva.

En la evaluación de las competencias requeridas, este factor es considerado previamente en la selección acerca de lo que el colaborador sabe hacer o puede aprender, identificar sus propias competencias, necesidades, puntos fuertes, puntos débiles y metas. Así, él es la persona más indicada para determinar lo que es mejor de sí y para responder con satisfacción a la empresa. Sin embargo, el rol del dirigente pasa a ser ayudar al colaborador a relacionar su desempeño a las necesidades y a la realidad de la unidad orgánica.

La evaluación de las competencias por lo tanto debe ser utilizada como una herramienta que identifica las competencias esenciales, las habilidades y conocimientos determinantes de la eficacia profesional y también las fallas de competencia del operario para tareas específicas y suministra recursos para perfeccionar sus capacidades. El resultado es obtener un perfil de los empleados más talentosos y más productivos, evitando un abandono de los recursos más sólidos.

Furnham (2001), advierte que tanto en el campo de la gestión de personal especializado como en la literatura sobre negocios, se le confiere importancia a los dilemas y controversias originadas por el reclutamiento y selección. Aparece la necesidad de diseñar un método de selección de los recursos humanos adecuados para trabajar en la organización. La planificación adecuada debe incluir el Análisis del trabajo y tareas implicadas, las elecciones de métodos y técnicas de selección y

la evaluación y verificación del comportamiento real relacionada al trabajo para validar

Con el propósito de traer un modelo adecuado para estudiar el proceso de evaluación del personal se mencionan a continuación algunas diferencias conceptuales entre competencias, capacidades y habilidades, siendo importante contar con los suficientes conocimientos, información, técnicas, métodos y valores para actuar e interactuar en situaciones problemáticas determinadas de diversos contextos conforme menciona OIT. (1997). De no lograrse esta situación se podrá percibir a corto y medio plazo la salida de personal calificado, derivando en fracaso de mano de obra sustentable.

Según Albajari y Mames (2013), el concepto de capacidad sirve para establecer vínculos, organizar información, para liderar, entendido como know-how. Estos autores entienden la habilidad como un desarrollo con base en una tarea adquirida, una práctica en metodología y técnicas que son específicas para una ocupación o área de trabajo, por lo tanto las habilidades son tenidas como capacidades prácticas que hacen referencia a la forma de abreviar procesos intelectuales o mentales en consonancia (p.24).

Ahora bien, en el reclutamiento y selección de personal pueden distinguirse dos grandes grupos, a destacar: 1.variables cognitivas o de rendimiento intelectual y 2.las variables vinculadas a la personalidad laboral.

Albajari y Mames (2013), afirman que las variables cognitivas comprenden:

1. la inteligencia en un sentido general y
2. memoria de corto y largo plazo,
3. velocidad de ejecución,
4. precisión,
5. capacidad de organización,
6. capacidad de planificación,
7. atención,

8. concentración y
9. tipo de pensamiento.

Su evaluación depende del tipo de tarea a ser realizar.

Y las variables de personalidad laboral incluyen la mayoría de las características de personalidad que pueden encontrarse en las personas, requeridas específicamente según la función y nivel jerárquico que el individuo ocupe. Han sido identificadas las siguientes características:

1. autonomía: capacidad para trabajar en forma independiente, tener iniciativa, seguir las normas sin necesitar asistencia o guía continua de sus superiores
2. Capacidad de liderazgo: recursos para tener personal a cargo, motivarlo y dirigirlo hacia un fin determinado, capacidad de mando y estilos para lograrlo
3. Control impulsivo: capacidad para manejar las emociones y separarlas con el propósito de resolver los problemas, habilidad para tomar decisiones de forma racional y objetiva
4. Adaptación: capacidad de movilización de los propios recursos en la búsqueda de realizar objetivos organizacionales, logrando respuestas adecuadas al contexto, independientemente de las condiciones externas, plasticidad
5. Tolerancia a la frustración: capacidad de aceptar las fallas en el desempeño y encontrar salidas a los problemas generados por debilidades propias. Vinculación con la capacidad de autocrítica y a los recursos propios de aceptación de la realidad
6. Trabajo en equipo: capacidad para compartir con otras personas el ámbito laboral y sus responsabilidades, de integrar su trabajo a los de los demás, de integrarse. Interesosa el concepto interno de equipo y grupo de trabajo y los roles predominantes que el sujeto evaluado tiende a ocupar.(p.26).

Profundizando en esta última coimpetencia señalada, puede señalarse que lograr construir equipos de trabajo es una tarea compleja, que requiere varias condiciones tanto a nivel de los individuos como de la empresa. Interacciones solidariamente orientadas hacia metas comunes de desarrollo personal y organizacional requiere competencias

idóneas y un contexto propicio. Su no logro genera conflictos y un feedback negativo, del liderado ante el líder y los compañeros de trabajo, y del líder ante el liderado. En la mayoría de los casos eso ocurre por dos factores: El líder que está sólo preocupado con la imagen de su equipo, o cuando el empleado está preocupado sólo en su crecimiento aun no teniendo calificación, en ambos casos no habiendo consideración hacia uno de los principales valores de un equipo, la construcción de "Confianza".

Articulamos en esta temática los desarrollos que Cortese (2007, 2015) ha realizado ya que enriquecen nuestro análisis aportando metodologías que de ser encaradas, facilitarían el proceso de mejora del personal a partir de una evaluación de esta competencia. Se plantea el enfoque de aprendizaje en la acción que encuentra su sustento teórico en el proceso de construcción del conocimiento.

Por tanto, puede advertirse que la tarea de evaluación de personal basada en las competencias del sujeto para desempeñarse en el trabajo, es amplia y comprende diversos momentos y acciones. Se presenta en el proceso de reclutamiento y selección de personal, en capacitación, en evaluación del desempeño, etc.

Respondiendo a la pregunta: ¿Qué es competencia? Carvalho Iêda (2008) afirma que competencia es una habilidad. ¿Pero qué es habilidad? Passos António (2008) sostiene para esa segunda pregunta, que se trata de hacer algo bien-hecho. Con eso, podemos comenzar a presentar algunas consideraciones centrales sobre el concepto de la competencia.

Los expertos en evaluación y selección de personal Albajari y Mames (2013), sostienen que un psicólogo laboral actúa para satisfacer el pedido que un tercero le formula, ésto equivale en el ámbito profesional a una demanda o motivo de consulta organizacional. (p.20)

Estos autores indican que se deben determinar los motivos de una evaluación psico-laboral antes de la admisión de los ingresantes, así como en la evaluación de empleados actuales. Deben detectarse las habilidades que un empleado debería poseer para ingresar o bien, en el caso de tratarse de un empleado actual, llegar a ocupar un cargo de mayor relevancia dentro del contexto de la empresa.

Al considerar que la competencia está asociada a la excelencia en la tarea, hacer algo bien hecho, estamos vinculando a ese concepto las ideas de acción y resultado. Surge la pregunta acerca de cómo evaluar si alguien es competente. Es probable que la respuesta se responda a partir de la observación de qué es lo que esa persona hace y si los resultados de su comportamiento laboral son buenos. Siguiendo ese pensamiento, la competencia está relacionada con el desempeño, con el comportamiento de alguien y con la calidad de ese desempeño.

Con estas consideraciones, podemos proponer un concepto genérico de competencia: capacidad de realizar algo según un patrón de conductas esperables. Se trata, por lo tanto, de un atributo variable. Una competencia será mayor o menor dependiendo del grado de conformidad entre un resultado generado y un patrón de calidad establecido.

Todas estas afirmaciones muestran que optar en un proceso de selección por las influencias existentes ajenas a la esencia de la selección de personal basada en la evaluación de las competencias para el cargo, tiende al fracaso de esa incorporación al no demostrar de modo sustentable en los empleados las competencias requeridas en sus funciones.

Pérez Jáuregui y Adam (2015) afirman que estudiar las competencias de trabajo en el proceso de selección del personal proporciona incontables beneficios en diferentes contextos y áreas, tanto para optimizar el cuidado del personal interno como externo. Consideran que en las organizaciones de hoy es parte de una visión estratégica que se posiciona como sustentable a lo largo del tiempo. (p.135)

Chiavenato (2002, p. 520), define que la gestión por competencias busca sustituir la tradicional búsqueda de las necesidades presentes por un proceso sistemático y fundamentado. (p.520).

Richino (2008), afirma que participar de una experiencia completa de selección de personal requiere tener una visión conjunta, para luego dedicarse a una tarea específica. Considera que para que haya óptimos empleados lo ideal es posicionarlos según la vacante ofrecida y por su competencia de formación. (p.81)

Del mismo modo apoyarse en la evaluación de las competencias demostradas en un proceso de gestión de desempeño de los empleados para definir

desarrollos, planes de carrera, ascensos, implica darle un basamento sólido y científico que asegura la sustentabilidad en las decisiones a ser tomadas respecto al personal.

La evaluación de personal se inicia por definir las funciones de los diversos roles y funciones, que irá a permitir seleccionar la información relacionada a las competencias necesarias para el buen desempeño de las actividades y el perfil del empleado en cuanto a estas competencias, categorizándolas en tres bloques, que son:

- Competencias conceptuales (conocimiento y dominio de conceptos y teorías que abarcan las técnicas);
- Competencias técnicas (dominio de métodos y herramientas específicas para determinada área de trabajo) y;
- Competencias interpersonales (permite que las personas se comuniquen e interactúen de forma eficaz (actitudes y valores personales).

Existe la necesidad de identificar de modo continuo las competencias necesarias acorde a las circunstancias y contexto organizacional para potenciar una visión ajustada a la realidad y los factores presentes en juego.

Desde el punto de vista organizacional, saber alcanzar la competitividad no depende sólo de conquistar, retener, aplicar, desarrollar, motivar y recompensar talentos, sino, principalmente, de gestionar competencias y alcanzar resultados significativos por medio de ellas.

Schafranski (2002) afirma que, cuando la gestión de desempeño está integrada con la estrategia de la organización, es posible verificar la relación entre la identificación de competencias personales y los principales subsistemas de recursos humanos.

Basándonos en Albajari y Mames se presenta en el Cuadro siguiente competencias laborales identificadas en un proceso de evaluación de personal y sus definiciones respectivas.

<b>Variables</b>	<b>Definición</b>
Autonomía	Capacidad para trabajar en forma independiente, seguir las pautas sin necesitar asistencia y ayuda por parte de los superiores, (Iniciativa propia).
Capacidad de liderazgo	Capacidad para tener personal a cargo motivado y dirigirlos haciendo un objetivo determinado, capacidad de orientar estilo de liderazgo autoritario, democrático etc.
Control de impulsos	Capacidad para manejar las emociones (concepto conectado con la inteligencia emocional)
Capacidad de adaptación	Capacidad para movilizar recursos con la finalidad de dar respuestas adecuadas independientemente de las condiciones de retorno. Campo de plasticidad.
Creatividad	Capacidad para brindar respuestas originales, poco vistas. Flexibilidad en las respuestas y en la resolución de los problemas.
Habilidad verbal	Capacidad para comunicarse de manera oral y escrita con los interlocutores. Capacidad para hacer comprender su pensamiento con idoneidad de vocabulario en el medio en cual se desarrolla.
Nivel intelectual y tipo de pensamiento	Modalidad de pensamiento (Analítico, sintético etc.). capacidad para encontrar soluciones adecuadas en el medio y

	resolver problemas que implican el uso, en parte también podría estar vinculado con la capacidad de adaptación al medio.
Motivación para el puesto	Grado de interés demostrado en el puesto de trabajo específico y general de desarrollo de trabajo.
Organización y planificación	Capacidad para ordenar una serie de tareas y establecer un plan de trabajo que de la respuesta al requerimiento.
Productividad y actividad	Capacidad para dirigir de manera adecuada la energía disponible después de la consecución de las metas y objetivos.
Relación con la autoridad	Modalidad de vínculos con los superiores, desafíos, aceptación cuestionamiento, necesidades o no de consultar y tener referencias para organizar el trabajo cotidiano.
Tolerancia a la frustración	Capacidad para aceptar fallos en el desempeño y encontrar salidas a los problemas generados por las propias debilidades. También vinculada con la capacidad de autocrítica y los recursos
Relaciones interpersonales	Modalidad de contacto con las demás personas, (pueden ser clientes, proveedores públicos, compañeros de trabajo, dirigentes superiores, etc.). Entre tantas otras dimensiones podría evaluar la capacidad de la empatía,

	introversión o extroversión, identificación con las demás comunicaciones.
Tolerancia al Stress	Capacidad de enfrentar las situaciones límites, y vivir en torno a la permanente presión en el trabajo. Está vinculada con la capacidad de adaptación, pero es más específica en torno a mucha presión laboral (sobre todo puestos más bien altos).
Trabajo en equipo	Capacidad para compartir con otras personas su ámbito de trabajo y sus responsabilidades y de integrarse con las demás. También se evalúa el concepto interno de equipo y grupo de trabajo

*Fuente:* Adaptado de la obra de Albajari y Mames, (2013). *La evaluación psicológica en la selección de personal.* (p.28)

Profundizando en la conceptualización acerca de las competencias, Cortese (2015) sostiene que cada sujeto desarrolla un estilo de aprendizaje que tiene algunos puntos débiles y otros fuertes. Algunos se destacan participando de las experiencias, pero pueden fallar en la observación reflexiva de las mismas. Cuando un grupo genera el clima que deriva en cohesión, puede resolver los puntos débiles, apalancándose en los puntos fuertes de sus miembros y de ese modo, alcanzar el aprendizaje efectivo. (pág.53).

Este autor (2007) afirma la necesidad de considerar nuestro modelo mental, si éste contiene una comprensión limitada de la situación problemática, la necesidad de definir un conjunto de acciones posibles o bien puede declarar de manera suficiente los objetivos del proceso. Para considerar los modelos mentales que preceden las conductas, necesitamos del llamado aprendizaje de lazo doble, que implica el replanteo de nuestras interpretaciones o el cambio en el conjunto de alternativas que habíamos considerado para seleccionar nuestras acciones. Puede

que cambiemos los objetivos, la forma de interpretar el entorno, o que veamos nuevas acciones que no podíamos antes considerar. Finalmente, lo que está cambiando es el modelo mental. Consiguientemente, es una transformación del modo de conocer la situación y nuestra implicación en el proceso. (pág.17,18)

Retomaremos este tema en el capítulo de Propuestas y Recomendaciones para la mejora de la situación problemática detectada.

### **2.2.1. Etapas y procedimientos del proceso de selección por competencias**

Se desarrollará este punto fundamentándolo desde diversos autores y aportes.

Richino (2008), define las etapas de proceso de selección, como un proceso a ser encarado por un equipo de profesionales especializados y calificados en la materia. (p.81).

El proceso exige un análisis de la necesidad de la organización, la definición del perfil de la preselección, la entrevista, la aplicación de técnicas de evaluación psicológica, la elaboración del ranking y por último la presentación final de sugerencias acerca de los candidatos más adecuados en la relación perfil de competencias- requisitos del rol.

El evaluador no decide acerca del candidato más indicado, sino que formula sugerencias y asesoramiento acerca de los perfiles obtenidos.

Según Chiavenato, (2004) los desafíos estratégicos de las organizaciones exigen dar un lugar importante y fundamental a la gestión de personas. La alineación de las personas en su desempeño y competencias con las estrategias del negocio y las metas organizacionales, aparece en el presente como tarea fundamental a ser asumida por los gestores tengan logros en sus actividades.

La relación entre la organización y las personas que en ella trabajan es un aspecto de primordial importancia. Uno de los mayores desafíos de las organizaciones, en el ambiente de trabajo, es el de conseguir el máximo aprovechamiento de su capital intelectual y de sus talentos.

Las decisiones de reclutar, seleccionar, evaluar al personal basándose en necesidades ajenas a los objetivos de desarrollo y crecimiento organizacional, tienden a generar descontento, cambio de clima laboral hacia el lado negativo, bajo rendimiento, desmotivación, salida del personal competente en búsqueda de empresas en donde se puedan sentir valorados por sus capacidades. Por el contrario, una evaluación transparente basada en las competencias del sujeto para ocupar idóneamente el cargo motiva lo opuesto.

La práctica de influir decisiones de incluir y mantener personal basándose en una no evaluación objetiva y científica, sino por influencias de otra índole, se halla presente en la crisis económica que afecta a Angola, produciendo un bajo nivel en la productividad, originando que cada vez más las empresas en el sector público pierdan en el corto, mediano y largo plazo a su personal competente.

La gestión por competencia es una potencial salida de mercados cerrados hacia un mercado más abierto a la competencia.

Un empleado competente y comprometido posee las capacidades necesarias para el desarrollo de la organización, pues es considerado como un mentor, solucionador de problemas y creador de nuevos talentos pudiendo generar expansión de la organización en su todo.

El hecho que la organización vaya a efectuar un reclutamiento por competencia significa que está buscando crecer a nivel de mercado, pues el éxito y crecimiento de una organización puede no estar en plena excelencia, pero se garantiza la calidad de los empleados que pueden formar parte de la organización.

Según Fleury (2001), se afirma que el recurso más valioso de las organizaciones en un escenario de cambios y complejidad creciente son las personas, el reclutamiento pasó entonces a ser el movimiento de atracción de este recurso para ingresar en las organizaciones conforme a las necesidades de éstas (p.95).

Por lo tanto, el personal del Gobierno Provincial de la Lunda Sul debe partir por estas vías pues solamente así podremos tener mano de obra calificada y atender a las exigencias de nuevos mercados, el reclutamiento requerido forma

parte de un proceso en el cual no basta la cantidad sino principalmente la calidad esperada.

En este sentido la organización precisa de los datos necesarios para encarar acciones que logren que el nivel de satisfacción sea el adecuado no solamente por lograr objetivos del postulante sino también de la organización.

Un puesto es eficiente en el momento de la colocación si responde a los criterios de poseer las competencias idóneas para desempeñarse adecuadamente en el rol, de forma que se pueda formar un perfil de alta calidad que pueda atender las necesidades futuras, es decir, la ocupación debe ser hecha según las áreas de formación y competencias implicadas en las funciones.

Passos, Carvalho y Saraiva (2008) afirman que cuando existe la certeza de la vacante abierta podemos entonces requerir reclutamiento de los candidatos posibles, y debe ser por el conocimiento del perfil del respectivo puesto, pues el reclutamiento por competencia comprende el conocimiento previo del perfil requerido indicado, perfil de unión de los requisitos y competencias indispensables del sujeto con los necesarios para cada puesto (p.61).

Por tanto debe realizarse la evaluación en base a los requerimientos, condiciones necesarias para que actúe un buen desempeño del puesto en cuestión, que en general está relacionado con un Curriculum suficiente de desarrollo de cada candidato, como por ejemplo la formación académica mínima exigida, experiencias en actividades similares, edad con mayor probabilidad de adecuación al puesto y otros datos concretos para el análisis del reclutamiento.

El desempeño es el resultado de ciertas habilidades que el sujeto posee y utiliza. Una habilidad es la capacidad de transformar un conocimiento en acción que resulta en un desempeño deseado, e de esta manera se puede resaltar tres habilidades importantes para un desempeño exitoso. Ellas son: habilidades técnicas, humanas y conceptuales. De esta forma las competencias constituyen el mayor patrimonio personal del talento humano.

Se recomienda, a lo sumo, cinco o seis competencias. Generalmente, si la persona domina bien una competencia, ella viene agregada de otras que necesariamente no necesitan estar contenidas en el perfil (Gramigna 2002). El

armado de un perfil por competencias debe ser construido a través del fortalecimiento de la asociación entre seleccionador y postulante.

Cuando la selección es realizada por el gestor, éste ya posee todas las informaciones acerca de la vacante y eso facilita el proceso, también es necesario que el mismo tenga orientación técnica y dominio de las herramientas para realizar un trabajo que alcance los resultados anhelados (Rabaglio, 2001).

En la etapa de identificación de los Indicadores de Calificaciones, se puede utilizar la descripción actualizada del perfil, los mayores desafíos a que se expondrá el puesto, los mayores errores que se han cometido en el pasado en el puesto, los cambios ocurridos recientemente, los proyectos a ser desarrollados en el corto plazo, la reducción y el aumento del equipo y los nuevos proyectos que fueron desarrollados por éste, extrayendo así las calificaciones de los indicadores.

Asimismo, pueden utilizarse informaciones sobre objetivos, metas, desafíos y dificultades del área y del puesto ya que son importantes y favorecen la definición del perfil de calificaciones a ser identificado (Gramigna,2002).

Se subraya la importancia de la actuación de profesionales idóneos en la materia para emprender las acciones de evaluación y selección de personal.

Definido el perfil, la próxima etapa es desplegar las calificaciones en actitudes, conocimientos y habilidades. Ese trabajo podrá ser realizado por el seleccionador y, enseguida, validado por el responsable organizacional de necesitar cubrir ese rol vacante.

La segunda etapa que se sugiere consiste en la definición de la metodología y de los instrumentos de evaluación de los candidatos, siendo necesario analizar los diversos métodos existentes, optando por aquel que sea más adecuado al contexto de la organización en cuestión.

Deben ser analizadas variables como: número de candidatos, urgencia de tiempo, objetivo de la selección, disponibilidad financiera, capacidad técnica del evaluador y el perfil del público.

Usualmente los métodos más utilizados son los siguientes: Inventarios específicos de análisis de potencial – instrumentos específicos, desarrollados, aprobados y validados, que permiten identificar tendencias y estilos personales de actuación; Entrevista por Calificación: entrevista individual de evaluación realizada por especialistas, con el objetivo de identificar potenciales en las calificaciones imprescindibles para el puesto utilizando guiones preestablecidos con base en perfiles de habilidades deseables; Evaluación Presencial – participación de los candidatos en actividades vivenciales, simulando situaciones y desafíos del cotidiano empresarial.

Las actividades son seleccionadas en función de los perfiles de calificaciones deseables.

Cada uno de los métodos tiene sus ventajas y desventajas, por lo tanto, lo ideal es la combinación de procedimientos que, en su resultado, da mayor garantía de acierto en las indicaciones.

Es importante resaltar que, en la fase de verificación de dominio de las calificaciones, cualquiera que sea la metodología elegida, el seleccionador deberá haber organizado una matriz de resultados que permita evaluar a cada candidato en comparación con el perfil del puesto. La escala ideal podrá contener cinco o seis niveles, descritos en actitudes, conocimientos y habilidades deseables, ya que la calificación es el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que contribuyen para una actuación destacada en determinados contextos (Gramigna, 2002).

Se estima que al pasar por un proceso requerido de evaluación por competencias se mejora la productividad, y en contrapartida los empleados tienden a salir de la ociosidad, un hecho común estimulado por decisiones basadas en influencias. Pasarán a sentirse más valorados e incentivados con el espíritu de haber cumplido de modo satisfactorio con la tarea.

Afirmamos como medio de solución al problema identificado, el implementar y desarrollar fuentes de reclutamiento fundamentadas a través de consolidar las fuentes que más se adecúen a las necesidades de las posibles vacantes existentes y direccionarlas según la formación de cada uno en sus competencias.

Existen varias vías para este trabajo de las cuales sugerimos las siguientes:

1. **Base de datos de empleados:** El Gobierno Provincial puede construir y mantener su registro de profesionales competentes de modo de conseguir y mantener sus objetivos, controles y la notoriedad de potenciales vacantes abiertas.
2. **Base de talentos:** En esta línea el Gobierno Provincial de la Lunda Sul, podría conseguir encontrar al tipo de empleado que puede ocupar una vacante según sus talentos y dominio del área, registrando toda la información como potenciales candidatos a las vacantes sobre todo de carácter gerencial dado que muchos de los superiores a este nivel no poseen competencias.
3. **Base de Curriculum de los candidatos:** el Gobierno Provincial de la Lunda Sur, podría actuar por puesto y cada área de actividad por medio de archivos o softwares consolidados para una gestión de vacantes competentes y eficientes.

Existen varios abordajes para el concepto de competencia que enfatizan diferentes aspectos. Boyatzis entiende las competencias como aspectos conectados a la naturaleza humana. La perspectiva de ese autor nos parece limitada, una vez que naturaliza la competencia y pone en segundo plano las variables situacionales, pues una persona o una empresa pueden saber hacer algo muy bien y no tener los recursos necesarios para producir un resultado con el patrón de calidad esperado.

Otro abordaje de competencia, bastante difundida actualmente, popularmente conocida como CHA, define como un conjunto de conocimiento (C), habilidades (A) necesarias para que la persona desarrolle sus atributos y responsabilidades, pues es frente a ese supuesto que se desea que el gobierno de Lunda Sul pueda elegir.

El conocimiento es un conjunto de informaciones articuladas y que pueden ser utilizadas cuando es necesario. La habilidad es entendida como la capacidad de transformar el conocimiento en acción, produciendo resultados que atiendan o superen las expectativas. Las actitudes son determinadas por creencias, valores y principios y están relacionadas como el “querer ser” y el “querer exigir”.

A pesar de ser bastante difundido el modelo conocimiento-habilidad-actitud se presenta la dificultad de aportar variaciones en el uso de las categorías que lo componen, tal como analizaremos a continuación.

Rabaglio (2001), uno de los autores que trabaja con el modelo CHA, propone una categorización de las competencias en técnicas y comportamientos, aunque puede pensarse que el comportamiento engloba asimismo las técnicas a utilizar.

Otro punto de imprecisión se refiere al concepto de actitud. Aunque tal concepto sea esencial para la definición de competencia, también hay mucha variación en su comprensión. De manera general, percibimos que se entiende actitud como un sinónimo de comportamiento, o de acción.

Por otra parte, se observa que en los modelos tradicionales de selección, la base para los procesos de reclutamiento y selección era la descripción del cargo.

Ya en la selección por calificaciones, según Arboite (2008), aún analizando el puesto, es necesario que el profesional de Recursos Humanos, juntamente con el gestor del área, identifique las calificaciones que los ocupantes deben tener (lo que necesitan saber, saber hacer y saber ser), considerando que deben dar soporte a las calificaciones organizacionales para ellas se concreten. A partir del momento que se tiene un perfil bien definido del profesional a ser seleccionado, el RH puede definir con el gestor del área cuáles son las mejores formas de captación y hacer la función pública y particularmente el GPLS, competitivo, siendo ellas: internas, externas o mixtas. Después de la divulgación de la vacante y recibimiento de currículos, es importante analizar los currículos de los interesados. Puede ser hecha una comparación entre lo que es exigido por el solicitante de la vacante en conexión con las calificaciones que figuran en el currículo.

Faissal (2009), afirma que la consistencia de las informaciones suministradas, la claridad y la precisión en la descripción de los resultados de trabajo, y trayectoria de aprendizajes realizados, lagunas cronológicas, extensión y contenido de datos personales, son aspectos a los cuales debemos estar atentos, pues todos pueden ser indicadores importantes de la trayectoria profesional y personal de los candidatos. (p.87).

Como próximo paso, existe la posibilidad de realizar la entrevista de campo, que puede ser realizada por teléfono o personalmente. Con ella se obtienen las

primeras impresiones de los candidatos y búsqueda identificando si ellos atienden a los requisitos básicos de la vacante, para así iniciar la selección.

Leme (2009) sostiene que la selección tiene un desafío que reside en percibir si los valores del futuro colaborador son compatibles con los valores y cultura de la organización. (p.5).

En esta etapa pueden ser utilizados diversos instrumentos y técnicas para identificar las características de cada candidato, por ejemplo: aplicación de pruebas, dinámicas grupales y entrevistas. Las pruebas pueden ser de conocimientos o de perfil psicológico. Las de conocimientos buscan lo referente a la cultura o calificación requerida para la actuación en el área en que podrá trabajar. Carvalho et al. (2008, p. 80) dicen que “son presentados en el formato de cuestionario, pruebas, actividades prácticas o bien realizados oralmente”. Los instrumentos de perfil psicológico pueden identificar el comportamiento de los candidatos. Las dinámicas grupales son practicadas para analizar la interacción de cada candidato con los demás participantes, observando la conducta en el grupo delante de determinadas situaciones. A través de ella, se puede hacer la relación del perfil del candidato con las competencias definidas para el perfil. Almeida (2009) relata que “la dinámica grupal es otra herramienta que puede ofertar informaciones riquísimas sobre el perfil de los candidatos, principalmente en el que se refiere a las calificaciones actitudes o comportamentales” (p.117).

La entrevista individual permite profundizar y esclarecer informaciones que no estén claras en el currículo, además de poder identificar las calificaciones de los candidatos. Banov (2012, p. 71) dice que la entrevista basada en cualificaciones es estructurada y situacional, tiene la elaboración de sus cuestiones enfocadas en las actitudes y en el comportamiento de los candidatos. Se basa en la premisa de que la previsión del comportamiento futuro de una persona está relacionada al comportamiento de esta persona en el pasado, en ambientes similares. El entrevistador debe buscar en las respuestas cuál es el patrón comportamental del candidato a partir del conjunto de experiencias pasadas relatadas. En este sentido, es importante resaltar que las preguntas sean abiertas y no de múltiple elección, que destaquen el comportamiento y enfatizen una vivencia del candidato y no de su grupo de trabajo. Para tener claridad de las cualificaciones, las preguntas deben ser planeadas pensando en el contexto, en la acción y en la reacción.

Para Rabaglio (2005) “al investigar el comportamiento del candidato, estaremos buscando conocer el contexto en que aconteció la acción, detalles de la acción y el resultado alcanzado por esta acción”(p.37). Solamente después de identificar estos tres ítems en la respuesta del candidato, se pueden percibir sus cualificaciones. Para facilitar la evaluación de los candidatos, se puede crear un cuadro simple, colocando puntajes para cada calificación, de cada candidato, para poder evaluarlos y compararlos. Después de esta evaluación, el gestor solicitante de la vacante podrá hacer la elección con base en las etapas del proceso selectivo y parecer del responsable por el reclutamiento y selección.

De forma sintética y en consonancia con la contextualización de los autores investigados, se pueden definir las etapas del proceso de reclutamiento y selección por calificaciones del gobierno provincial, conforme aparece en el siguiente cuadro:

Cuadro 1 – Etapas del proceso de reclutamiento y selección por calificaciones

<b>ETAPAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Definición del tipo de reclutamiento: interno, externo o mixto.	El reclutamiento puede ser realizado solamente con operarios de la empresa, con candidatos disponibles en el mercado o se puede tener una junção de estos dos públicos;
Divulgación de la vacante y recibimiento de currículos, y publicación en el periódico de la república etc.	Se identifica cuáles son los mejores medios de divulgar la vacante en consonancia y se reciben los currículos;
Análisis de los currículos	Los currículos son analizados en consonancia con el perfil que si búsqueda;
Contacto con candidatos / Entrevista de triagem	Los candidatos seleccionados para el proceso son contactados y, en este contacto inicial, puede ser realizada una

	entrevista para identificar informaciones básicas por teléfono;
Aplicación de pruebas de conocimiento o de perfil	Las pruebas son realizadas con base en el perfil deseado por el cargo, pudiendo ser técnicos/teóricos (conocimiento) o comportamientos (perfil);
Dinámicas grupales	Las dinámicas grupales son realizadas para analizar el comportamiento de los participantes en grupo;
Entrevista individual	En la entrevista individual se detallan los conocimientos e informaciones personales de los candidatos, además de identificar las cualificaciones de cada uno.

*Fuente:* Extraído de Albajary y Mames (2000). *La evaluación psicológica en la evaluación de personal*. Bs As: Paidós

Conforme se muestra en la figura a continuación, basada en obra de Chiavenato, se estima que para alcanzar los objetivos deseados en las organizaciones es fundamental que las personas sean motivadas, estimuladas, desde que se satisfagan sus deseos y necesidades, a partir de identificar y valorar las competencias individuales transformándolas en colectivas, y de ese modo obtener una base sólida organizacional como un todo.

**Figura de Modelo básico de motivación en el trabajador según las competencias requeridas.**

*Figura 1 Modelo básico de motivación*



**Fuente:** Adaptación del texto de Chiavenato, I. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill

Chiavenato (1995) afirma la existencia de 3 premisas que explican el comportamiento humano como: 1. Causado por la interacción de factores hereditarios y ambientales, internos y externos, 2. Motivado, tiene finalidades, no es algo casual ni aleatorio y 3. Orientado hacia objetivos. Hay un impulso, deseo, necesidad, que indican los motivos del comportamiento.

Abordaremos a continuación la temática de la motivación para el desempeño en la evaluación del personal, dada su importancia en el proceso de evaluación de personal y la situación problemática observada.

### **2.3. Consideración de la Motivación para el desempeño en la evaluación del personal**

Comprendida como una de las teorías destacadas en la Psicología del comportamiento, la llamada Goal Setting Theory de Locke y Latham consiste en establecer objetivos y predecir un camino normalizado que orienta a una acción destinada a afirmar el buen desempeño.

Locke (1987) se refiere a la capacidad de los mecanismos que influyen en la motivación en el trabajo, y que sean medidos por la existencia de objetivos concretos en función de las competencias requeridas. Esperar cambios eficaces de comportamiento a fin de mejorar el desempeño, promover la integración de equipos y aumentar la productividad necesitan de un cambio de actitud, de postura por parte de cada uno de los empleados, y esto está vinculado a las motivaciones y al compromiso con el trabajo se constituye en el principal indicador de una organización eficaz.

El éxito de cualquier proyecto depende de la adhesión de toda la organización y la única forma de obtenerla es mostrar las ganancias por medio de resultados incrementando la motivación. Así:

- La organización pasa a conocer mejor sus defectos y puede definir, con base en los efectos presentados, estrategias de desarrollo para actuar en patrón de excelencia;
- Los colaboradores pasan a actuar de forma más acertada y a destacarse en diversos contextos a partir del feedback continuo y de las acciones de desarrollo;
- La gestión de los Recursos Humanos pasa a conocer mejor la fuerza de trabajo de la organización y, a partir de ahí, puede actuar de forma más integrada con las demás áreas.

Procederemos a continuación a considerar algunas articulaciones entre las acciones de Evaluación de personal, Capacitación y Desarrollo que la gestión de los recursos humanos puede adoptar.

#### **2.4. Interacciones entre la Evaluación por competencias y las acciones de Capacitación y Desarrollo del personal**

Mediante los datos obtenidos en un proceso de evaluación del personal, los gerentes y los colaboradores pueden identificar cuáles son las habilidades y conocimientos necesarios a ser desarrollados, y cuáles son las necesidades de entrenamiento para la mejora de los procesos de trabajo.

Pérez Jáuregui (2005) en su prólogo afirma la necesidad de identificar las competencias, fortalezas y debilidades que tienen los trabajadores para desempeñar sus tareas, en búsqueda de su adaptación creativa en el desempeño de su función. La inadecuación entre los recursos de adaptación y las demandas de la organización crea sufrimiento laboral, pero también la insatisfacción respecto a la necesidad de reconocimiento y trato justo, basado en una evaluación justa y objetiva de sus competencias. Estas consideraciones son interesantes como prevención de salud laboral del trabajador.

A partir de estas consideraciones se identifica la necesidad de saber posicionar a los empleados con habilidades técnicas de acuerdo con las vacantes proporcionando mejora y satisfacción laboral. Es de relevante importancia que los profesionales sean introducidos según sus competencias proporcionando ayuda, asistencia, educación, capacitación, para que pueda servir con excelencia en la institución.

La situación de profesionales -competentes -insatisfechos al percibir que no son valorados objetivamente en el proceso de evaluación, puede desencadenar diversos efectos sobre los sujetos, desmotivación, estrés laboral, deseo de abandonar la organización en busca de horizontes más estimulantes.

Para atender a la necesidad de competir con el mercado, de acuerdo con Lara y Silva (2007), la gestión de competencias busca impulsar a los empleados en la competencia profesional, añadiendo capacidad y aumentando las ya existentes a través de acciones de capacitación y desarrollo de competencias requeridas. Además de eso, este movimiento trajo a la vista la gestión por competencias que es la forma más objetiva de hacer gestión de personas alineada con las estrategias de la organización por medio de metodologías que se enfocan en identificar competencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal, entrenamiento, remuneración y evaluación (Rabaglio, 2004).

En esta misma visión, Gramigna (2002) afirma en la evaluación de desempeño y en la gestión por competencias la señalización de factores significativos en el comportamiento y desempeño, para intervenir en el entrenamiento y desarrollo.

La propuesta de la evaluación de desempeño por competencias es identificar en el evaluado cuáles competencias posee a través de la observación direccionada de los indicadores de competencia. La evaluación de desempeño por competencias tiene un enfoque definido (Leme, 2005).

Rabaglio (2004) afirma que este método de evaluación es un trabajo objetivo, consistente y puede utilizar varios modelos desde que cada posición haya definido su perfil de competencias, y la herramienta sea usada para identificar las competencias del perfil del evaluado y aquellas que necesitan de desarrollo y perfeccionamiento. Identificando en cuáles indicadores el colaborador no alcanza el

nivel esperado, se traza un plan de acción para que mejore aquel indicador y consecuentemente suba el nivel en aquella competencia.

Por ese motivo, las herramientas de evaluación con enfoque en competencias son de gran valor para orientar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, y de ese modo potenciar el logro del perfil requerido en el desempeño. (Rabaglio, 2004).

La evaluación de desempeño por competencias según Freitas (2001 en Benetti, 2005), colabora en los procesos de desarrollo de personal, aprendizaje, reclutamiento y selección, carreras, sucesiones y remuneraciones. Asimismo puede recurrirse a una evaluación dada desde distintos actores contribuyendo con sus observaciones sobre el mismo colaborador, permitiendo que se tenga una visión del propio evaluado de sus compañeros, de los clientes y proveedores internos (Leme, 2005).

Se crea un modelo admitiendo que los conocimientos y habilidades son competencias técnicas para el cargo y las actitudes son las comportamentales (Rabaglio, 2004). La medición informa el puntaje y peso atribuidos a cada uno de los indicadores. Y la evaluación es la aplicación práctica de la herramienta.

Por último, para concluir en el proceso, se tiene el feedback que es el retorno de la evaluación al colaborador. Él aclara, posiciona, muestra caminos, establece metas de perfeccionamiento, reconoce y valora las personas por lo que ellas hacen o por la forma como se comportan (Rabaglio, 2004). El feedback es una de las etapas que más contribuyen para que la evaluación acontezca de forma más efectiva y tanto la persona que recibe como la que transmite necesitan estar abiertas y flexibles, el cambio para que los resultados sean alcanzados (Graffigna, 2002). El feedback está presente en todos los procesos empresariales, y en la evaluación de desempeño con enfoque en competencias, se cierra el ciclo, proporcionando base para la generación del cambio para que la herramienta cumpla su rol (Benetti, 2005).

A partir de los resultados que se obtengan de la investigación, se podrá identificar aquellas competencias centrales para ser encaradas en acciones de capacitación y desarrollo del personal.

Ahora bien, finalizada la presentación conceptual acerca del proceso de evaluación de personal, reclutamiento y selección de personal, abordaremos una temática central para vincular con el objeto de estudio.

Como hemos planteado en la Introducción, en la medida que se fue avanzando en la investigación, se manifestó la necesidad de trabajar el tema de la cultura de la organización, en vistas a reflexionar acerca de los alcances y limitaciones de promover cambios actuales y realistas en las acciones de reclutamiento y selección de personal.

## **2.5. Cultura Organizacional**

Para Schein (1990) la cultura se forma en base a dos factores centrales: 1. La formación de normas en torno a incidentes críticos reveladores de errores y 2. La existencia de una identificación con los líderes y en lo que ellos priorizan y controlan, el modo cómo reaccionan ante incidentes críticos y crisis organizacionales, los criterios de operación para la selección en el reclutamiento, entre otras acciones.

Estas afirmaciones nos hacen reflexionar acerca de la posibilidad de evolución de la cultura de la organización estudiada. Existe un incidente crítico en la emigración de empleados considerados competentes y talentosos, hacia otras organizaciones, manifestando estar decepcionados por la desconsideración hacia las competencias y méritos ganados legítimamente en un desempeño logrado. Y asimismo pueden identificarse líderes formales que expresan la decisión de alinearse a un cambio en el proceso de selección del personal.

Según el modelo de Schein (1990), la cultura se representa en 3 niveles, según su grado de visibilidad, yendo de mayor a menor exposición manifiesta. Ellos son: 1.comportamientos y artefactos, 2.creencias y valores, 3. supuestos fundamentales inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo cuando aprenden a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna y al haber funcionado suficientemente bien para considerarse válidos se debe enseñar a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas.

Partimos de observar los comportamientos relativos al reclutamiento y selección de personal pasando por las creencias y valores vinculados a ellos, y los supuestos básicos que aseguraban su mantenimiento, puesto en consideración a partir de la situación descripta anteriormente.

Respecto al patrón de supuestos básicos que ha funcionado relativamente bien para considerarse válido hasta el presente, puede pensarse en el proceso de selección basado en influencias ajenas a una evaluación objetiva de las competencias del postulante, y los requisitos del rol a ser cubierto, supuesto puesto en observación como se planteó en el Planteamiento del Problema y legitima la necesidad de investigar esta situación.

Como señala Bolaños (2007), los directivos de las organizaciones deben ser congruentes con lo que dicen que debe hacerse. La incongruencia entre el decir y el hacer es fuente de malestar en la organización. La cultura organizacional comprende el sistema de valores, no siempre representado en las conductas de sus líderes o responsables de toma de decisiones. Valores pregonados como importantes pero no cumplidos en las conductas manifiesta una debilidad de la organización, causando descrédito, insatisfacción y desorientación en su trama interna. Y por último, el autor señala que la función central de la gestión de RRHH es promover el hacer visibles y vivibles los valores.

Cada organización declara explícitamente los valores en su enunciado de misión y visión organizacional, siendo su mayor valor la traducción de ellos en los patrones de comportamientos que la organización exige a sus miembros.

Esos valores definen la identidad de la organización y el proyecto que le dio existencia concreta en su fundación.

La organización estudiada ha establecido como Misión, Visión y Valores, los siguientes aspectos:

La Misión de la organización es cuidar el interés público y velar por la satisfacción de las necesidades de la población.

La Visión actual del gobierno de la provincia es mejorar la atención del servicio público, profundizar la desconcentración administrativa local para que haya

una mayor intervención de los municipios en la gestión de la cosa pública, mayor racionalidad orgánica funcional y de los recursos humanos como dispositivo piloto de mejores soluciones en la administración.

Los Valores son: asistencia, puntualidad, presencia cuidada, buena interacción, confidencialidad y compañerismo.

Como señala Blutman (2009) en la medida que no cambie la Cultura Organizacional (los valores, creencias, presunciones, actitudes, comportamientos, etc.), el impacto de las reformas que se implementen va a ser parcial o nulo en cuanto a la eficacia, eficiencia, calidad, etc. en la Administración Pública( pag, 13).

Los tipos culturales son modelos organizacionales que responden a formas particulares de relacionarse con el contexto. Esto comprende el conducir, recompensar a la gente, etc. Son tipos de ideales que permiten estudiar la cultura organizacional en cinco variantes agrupadas en dos subcategorías : Como Tradicionales las culturas paternalistas, las anómicas y las apáticas. Como Modernas las culturas exigentes y las integrativas. (Blutman 2009, p.158)

La cultura paternalista se caracteriza por priorizar el cuidado de las relaciones interpersonales por sobre la orientación a los resultados, objetivos y metas. Se la suele asociar con el cuidado del bienestar de los miembros de la organización, la lealtad entre los mismos y con la organización, la receptividad frente a las demandas, los altos niveles de seguridad en las funciones, la complacencia hacia la autoridad, el ambiente familiar y acogedor.

La cultura anómica suele expresarse como desinterés, indiferencia y falta de compromiso con la organización, caracterizada por un estado de incertidumbre y confusión. La pérdida de entusiasmo, la ausencia de recompensas o de un sistema de premios y castigos, la escasa seguridad laboral, el desconocimiento de reglas, misiones y objetivos, la baja circulación de información son indicadores de anomia. Este tipo cultural suele estar presente en aquellas organizaciones en las cuales el cambio es vivido como algo traumático.

La cultura apática se caracteriza por la excesiva prudencia en la administración y gestión, que se expresa a través del apego a las normas y reglas, el estilo conservador, altos niveles de rutinas en la asignación de las tareas y en su

realización, la tendencia a evitar el conflicto, la subestimación de la innovación y la creatividad. Suele asociarse la apatía a las organizaciones de fuerte tradición burocrática.

La cultura exigente, prioriza valores como la eficiencia, la competencia, el afán de superación y el progreso personal.

La cultura integrativa implica tener una dirección estratégica, visión, compromiso, trabajo en equipo, buena comunicación, preocupación por el desempeño individual y grupal.

Analizaremos más adelante a qué tipo de cultura responde la organización estudiada, y qué significaciones adquiere a la mirada sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal

Respecto al patrón de supuestos básicos que ha funcionado relativamente bien para considerarse válido hasta el presente, puede pensarse en el proceso de selección basado en influencias ajenas a una evaluación objetiva de las competencias del postulante, y los requisitos del rol a ser cubierto, supuesto puesto en observación como se planteó en el Planteamiento del Problema y legitima la necesidad de investigar esta situación.

Se refiere a las creencias más profundas que los empleados tienen sobre la naturaleza humana, el espacio, el tiempo, las relaciones de poder, el individualismo, la incertidumbre.

Aplicaremos los conceptos de Blutman (2009) quien retoma a Hofstede (1980) en relación a valores laborales que definen los aspectos más profundos, estables e invisibles de la cultura organizacional (p.160).

Distinguimos en ellos:

- ✓ La distancia de poder en que las diferentes culturas estimulan o mantienen el poder y las diferencias de nivel entre sus empleados.
- ✓ Los modos de manejar la ansiedad, el stress de la incertidumbre. Las organizaciones que tienen un alto nivel de rechazo a la incertidumbre generalmente tienen actividades más estructuradas, mayor cantidad de reglas

escritas, un gran número de especialistas, más gerentes involucrados en los detalles orientados a la tarea, y una mayor conformidad en el estilo gerencial, que las culturas organizacionales con un nivel menor en el rechazo a la incertidumbre.

Ahora bien, habiendo construido el marco conceptual de referencia para encarar el trabajo, abordaremos la Metodología utilizada en el mismo con el fin de presentar respuestas a la pregunta problema y objetivos planteados en el estudio.

## **CAPITULO 3. Metodología**

### **3.1. Tipo de Investigación**

El trabajo de investigación es un estudio de caso, de tipo descriptivo, transversal y cuantitativo

Es descriptivo ya que se busca caracterizar los aspectos centrales del tema estudiado a partir de la percepción de empleados.

### **3.2. Unidades de análisis**

Organización del Consejo Provincial.

Personal del mismo

### **3.3. Población y Muestra**

Población es el conjunto de personas que representen la totalidad de individuos que posean las mismas características definidas para un estudio (Cervo, Bervian, Silva 2006).

A través del muestreo intencional no al azar, se recolectaron datos de una parte representativa de la población a fin de tener conocimiento de la realidad investigada.

Se configuró una muestra de 81 sujetos (30% del total de la población), todos ellos con una antigüedad en la organización no menor a los 5 años, con estudios medios y superiores. Ocupan cargos de Jefaturas de departamento y de sección, directores de Finanzas, Jurídicos y RRHH y Secretario General.

Sus edades corresponden a una franja que va de los 40 a los 55 años.

Se construyó un Cuestionario ad-hoc, que fue probado en una muestra piloto en cuanto al lenguaje usado y a la comprensión de su contenido con individuos

pertenecientes a la población objeto del estudio, habiéndose mostrado adecuado a los fines propuestos. Fue administrado hacia fines del año 2018, manteniéndose la situación problemática identificada al comienzo del estudio.

Acompaña al cuestionario un texto con comentarios en cuanto a los objetivos de la encuesta y la forma de adaptación. Se pide a los encuestados que en cada uno de los ítems expuestos respondiera señalando con una **X** en una de las opciones. Todas las afirmaciones se encuentran asociadas a una escala Likert con cinco tipos de respuestas alternativas, cuyos posicionamientos de respuesta varían:

- 1 – Totalmente en desacuerdo,
- 2 - En desacuerdo,
- 3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo,
- 4 – De acuerdo y
- 5 – Totalmente de acuerdo.

En una etapa siguiente, los datos tabulados fueron reordenados y agrupados según los temas abordados desde el cuestionario, habiendo posteriormente realizado un análisis descriptivo de los resultados.

El tratamiento informático de los datos fue hecho en SPSS. Para analizar los datos recolectados y los resultados presentados, los mismos fueron agrupados en categorías, posibilitando así, listar los principales ítems señalados, permitiendo alcanzar los objetivos específicos establecidos para este trabajo.

Conforme la metodología de la investigación presentada, se distribuyeron los cuestionarios con 30 preguntas, participando 81 sujetos. (57% del total).

## **Medición**

Fueron desarrolladas escalas en medidas de eficiencia, usando la escala de tipo Likert. Fue una muestra aleatoria simple probabilística compuesta por 81 trabajadores.

## **Técnicas e instrumentos**

Se diseñó un Cuestionario ad hoc teniendo en cuenta la pregunta problema, los objetivos planteados y el Marco conceptual construido.

Fueron usadas escalas de medición correspondiéndose con un análisis cuantitativo. Los datos se procesaron con el uso de software como SPSS y Microsoft Excel.

Retomando la pregunta problema y los objetivos planteados, pueden ser identificadas dos variables a ser analizadas en su vinculación:

### **Variables**

Dependiente: nivel de satisfacción del personal

Independiente: proceso de reclutamiento y selección de personal

Procederemos a continuación a analizar los resultados obtenidos con la técnica implementada, con el fin de obtener conclusiones significativas para la comprensión del problema.

## CAPITULO 4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Se buscó investigar la percepción que la forma habitual de seleccionar al personal en la organización despertaba en los empleados, así como las condiciones de posibilidad para la implementación de un proceso de selección de personal basada en la consideración de las competencias, para los trabajadores a nivel del Gobierno Provincial.

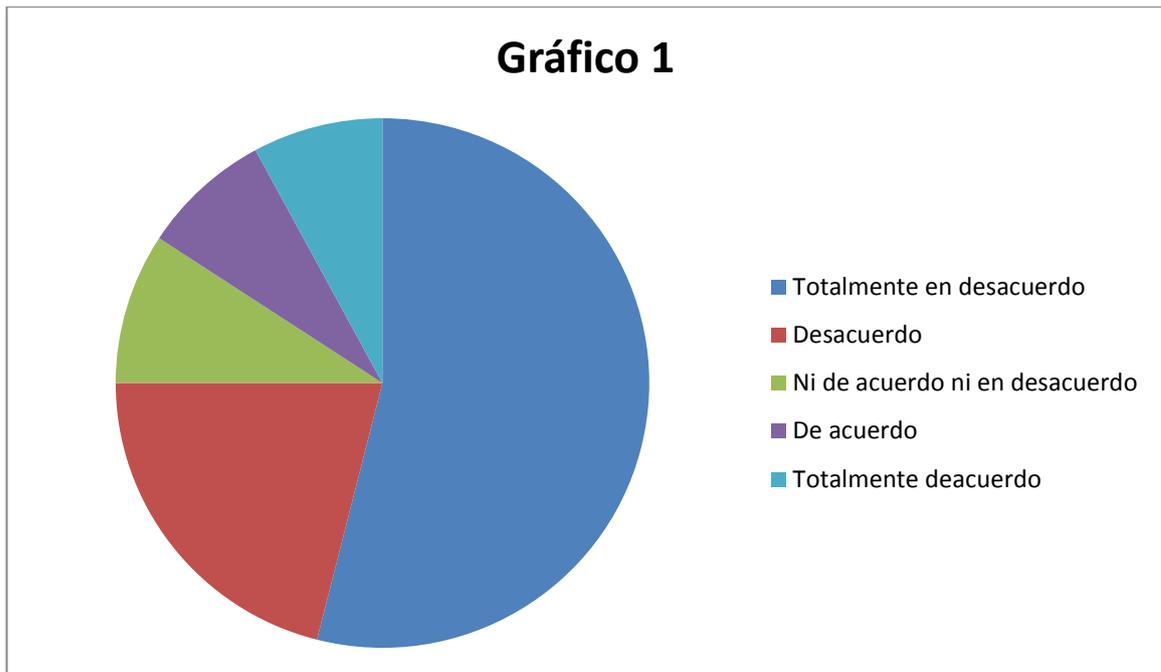
Se caracteriza por ser un estudio representativo de un universo y que analizado en aspectos variados puede ser orientativo para otras situaciones organizacionales análogas (Cervo, Bervian y Silva 2006).

La presentación de los resultados obtenidos a través de la investigación de campo fue estructurada de forma didáctica y específica de la cuestión abordada. En ella se mencionan las preguntas del cuestionario, seguidas de sus respectivos resultados presentados en Tablas, con su consiguiente análisis.

**Tabla 1 La organización (GPLS) considera las competencias de las personas para su reclutamiento.**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	49	60,49
Desacuerdo	20	24,70
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	6,18
De acuerdo	4	4,93
Totalmente de acuerdo	3	3,70
TOTAL	81	100

*Fuente:* Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista



Del total de los encuestados hay un claro predominio (85,19%) que afirma que la organización no actúa con base en la competencia o habilidades requeridas (el 60,49 de modo muy marcado y el 24,70% lo sostiene). Respecto a percibir que sí lo considera se observa un porcentaje inferior (8,63%, compuesto por el 4,93% de acuerdo y 3,70% totalmente de acuerdo).

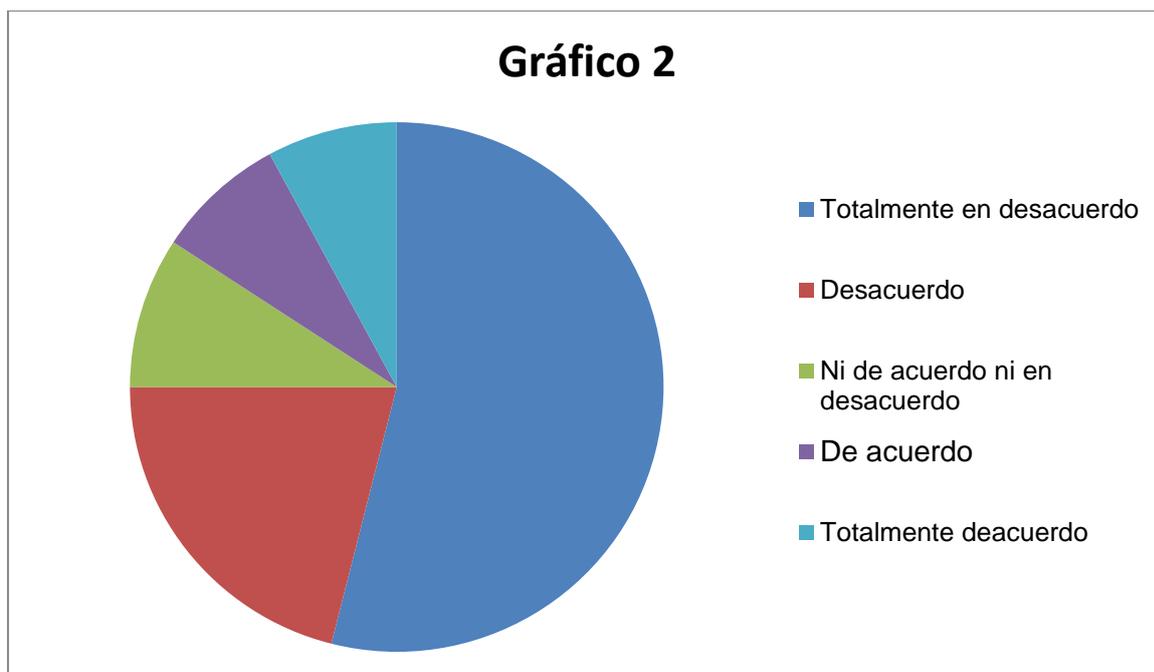
Un 6,18% no están de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 2 El GPLS sigue un proceso requerido, adecuado, de selección por competencia.**

Designación	N	%
Totalmente en Desacuerdo	44	54,32
En desacuerdo	25	30,87
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	7,41
De acuerdo	3	3,70
Totalmente de acuerdo	3	3,70
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista

### Gráfico 2



De las respuestas surge un alto predominio, (85,19%) de apreciación que el GPLS no tiene un proceso requerido según la selección por competencia (54,32% en forma total, y 30,87 lo identifica).

Por el contrario, una minoría (7,41 %) señala que lo aplica (3,70% de modo total y 3,70% lo señala).

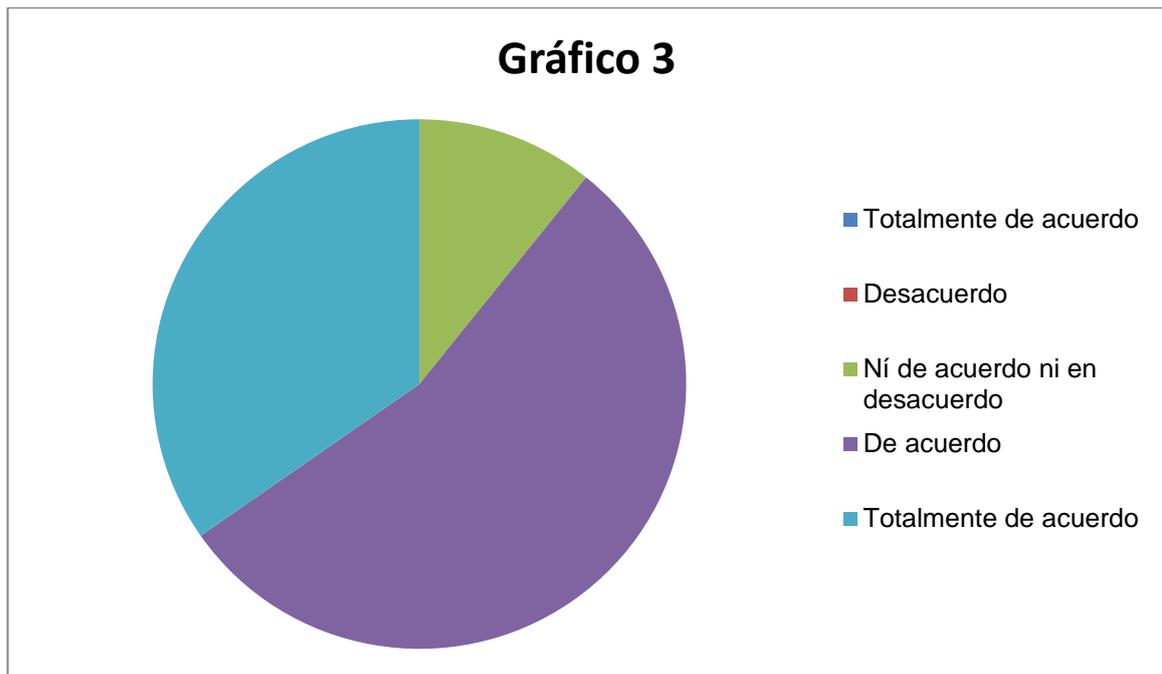
No se expide un 7,40%.

Estos resultados resultan coincidentes con las respuestas al ítem 1.

**Tabla 3 Tener una evaluación por competencia representaría una mejora para el GPLS**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	00,00
En desacuerdo	0	00,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	11,11
De acuerdo	44	54,32
Totalmente de acuerdo	28	34,57
TOTAL	81	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista



Predomina una percepción muy significativa (88,89 %) respecto a la ventaja que representaría para la organización aplicar un sistema de evaluación por competencias (54,32% de acuerdo y un 34,57% totalmente de acuerdo).

Notable resulta el desacuerdo con esta afirmación (0%).

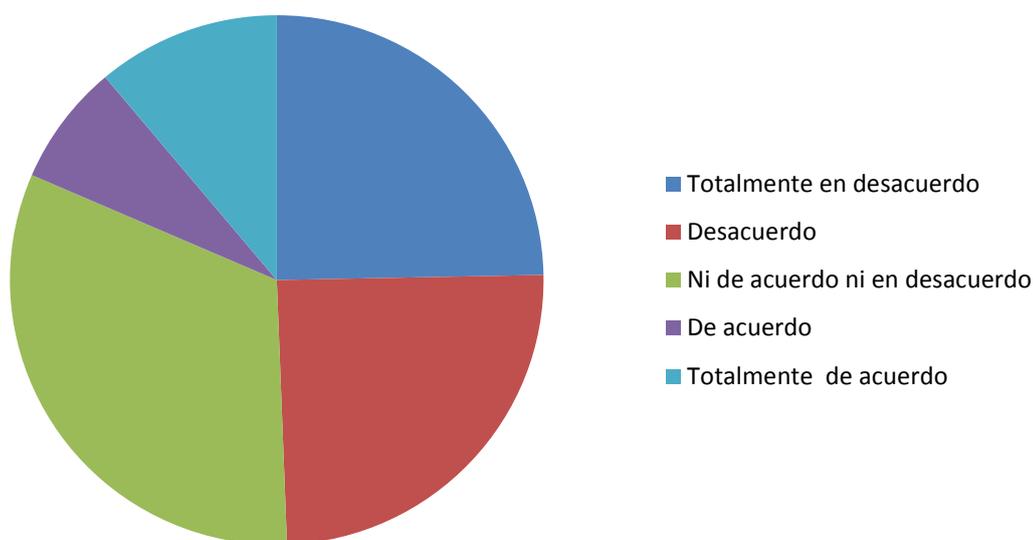
Y una minoría (10,70%) no se manifiesta.

**Tabla 4 Me considero una persona competente**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	20	24,69
En desacuerdo	20	24,69
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	32,09
De acuerdo	6	7,41
Totalmente de acuerdo	9	11,11
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista

### Gráfico 4



Resulta muy significativa las respuestas a esta pregunta, que deberemos vincular con las respuestas a otras preguntas del Cuestionario.

Prácticamente la mitad de los encuestados (49,38%) señala un autoconcepto deficiente en cuanto a ser competentes (24,69% de forma muy marcada y otro tanto lo señala en forma marcada).

En tanto, una minoría (18,52%) % tiene un autoconcepto logrado en cuanto a poseer competencias para el cargo.

Y de modo llamativo, hay un % significativo (32,09%) que no define su respuesta.

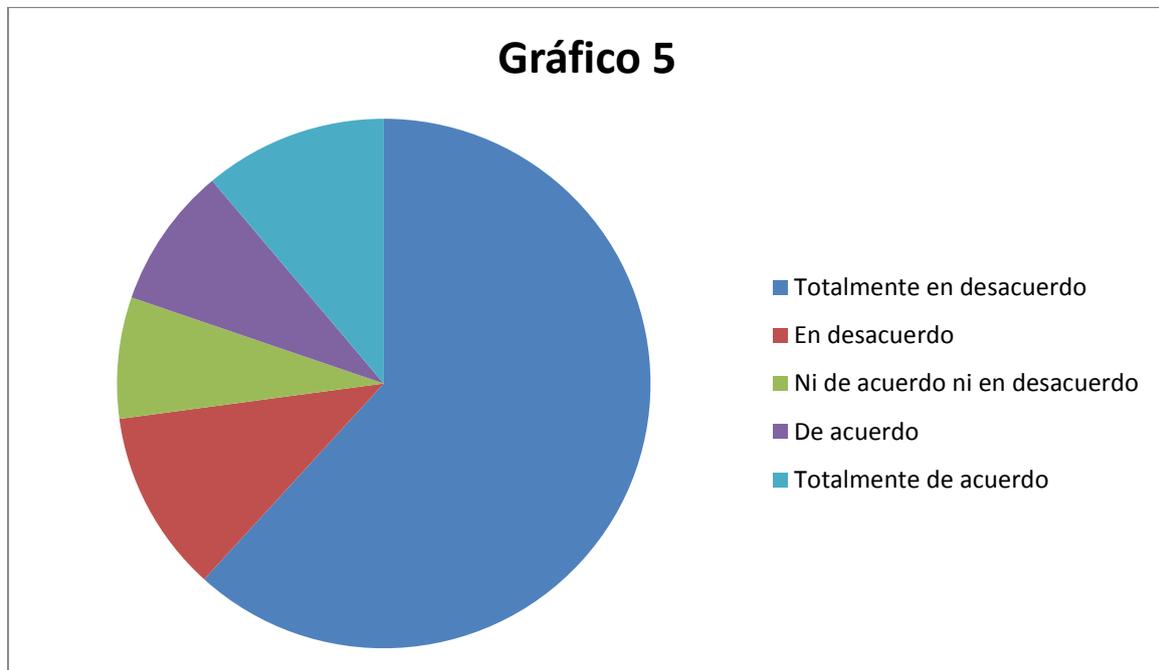
Estos resultados ameritan ser profundizados en su significación, ya que podría expresar la conciencia de no estar capacitado para el cargo, quizás por desmotivación y apatía por frustración e insatisfacción, o bien por conciencia de una necesidad de tener mayor formación y capacitación.

Respecto a los sujetos que no definen su respuesta, esa situación podría deberse a un temor o rechazo a ser evaluados, presunción que consideraremos en otras respuestas obtenidas.

**Tabla 5 Me siento realizado (a) con las funciones que realizo en la organización.**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	50	61,73
En desacuerdo	9	11,11
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	7,41
De acuerdo	7	8,64
Totalmente de acuerdo	9	11,11
TOTAL	81	100

*Fuente:* Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista



En esta pregunta hallamos una base de comprensión del resultado anterior (Pregunta 4), ya que se evidencia un claro predominio de desacuerdo con sentirse autorealizado laboralmente (72,84 %: un 61,73% totalmente en desacuerdo y un 11,11% en desacuerdo).

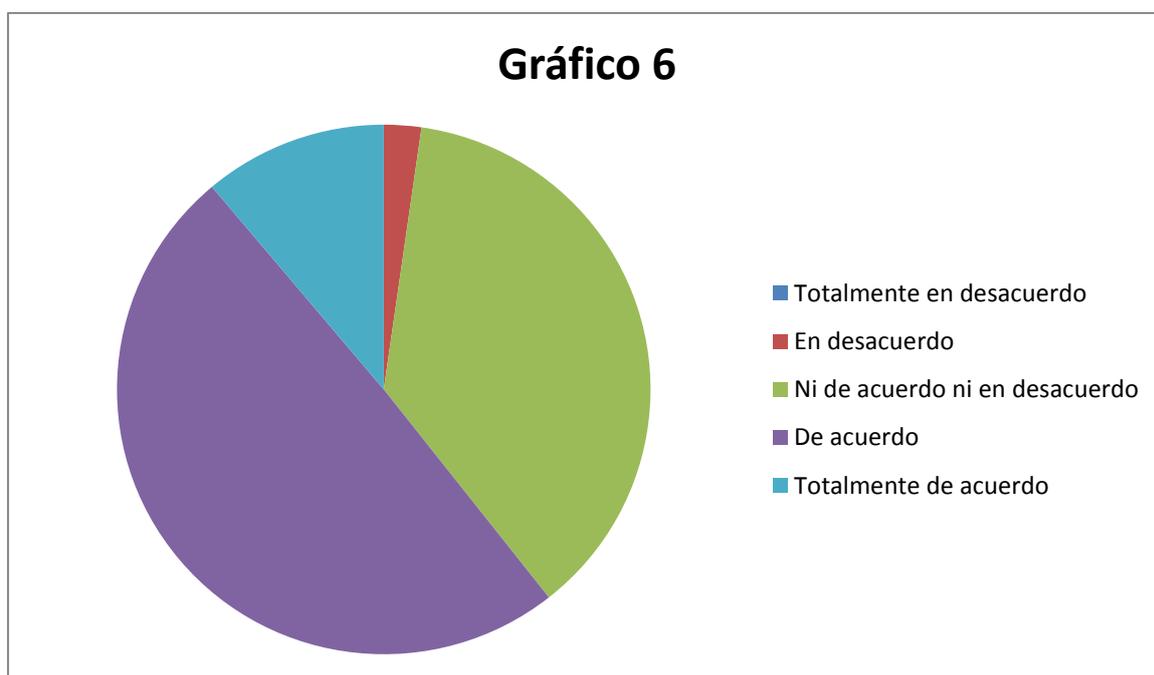
Respecto a acordar con la afirmación, un 11,11% está totalmente de acuerdo y 8,64% de acuerdo. Y el 7,40% no se expide.

Estos resultados se correlacionan por lo tanto con el ítem anterior, cobrando fuerza su importancia.

**Tabla 6 Le Gustaría ser evaluado con justicia en función de sus competencias para el desempeño.**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	00,00
En desacuerdo	2	2,47
Ni de acuerdo ni desacuerdo	30	37,04
De acuerdo	40	49,38
Totalmente de acuerdo	9	11,11
TOTAL	81	100

Fuente:\ Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista



Predomina cercano a la media (60,49%) el acuerdo en ser evaluado en función de sus competencias laborales (49,38% de acuerdo y 11,11% totalmente de acuerdo), expresando la necesidad de que la organización se rija por criterios de equidad y justicia tanto en el proceso de selección del personal como en la evaluación de desempeño.

Podemos articular esta cuestión con el concepto dado por Jaques (2000) de organización requerida, vinculada con salud organizacional en la que uno de sus componentes centrales es el sentimiento de equidad y justicia en las acciones y toma de decisiones organizacionales.

Resulta significativo que un 37,07% no está de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la evaluación de las competencias de los empleados. Debería profundizarse acerca

de esta indefinición, pudiendo expresar la duda acerca de los criterios de objetividad con que se implementaría esta evaluación.

Resulta un dato importante a ser considerado desde el punto de vista de la gestión de RRHH, la necesidad de transparentar y legitimar –en la medida de las posibilidades presentes -los procedimientos a ser utilizados a fin de ganar la confianza y adhesión del personal.

El desacuerdo con esa medida aparece en un bajo nivel.(2,47% en desacuerdo y 0%totalmente en desacuerdo).

**Tabla 7 Desearía implementar un proceso de evaluación del personal en base a las competencias del perfil requerido**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	00,00
En desacuerdo	0	00,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	12,34
De acuerdo	41	50,62
Totalmente de acuerdo	30	37,04
TOTAL	81	100

*Fuente:* Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista

Por amplia mayoría (87,66%) se respondió afirmativamente. Un 37,04% dijo estar totalmente de acuerdo en que es necesario contar con un proceso basado en el análisis de las competencias de los empleados y además crear las condiciones para ponerlo en marcha, y un 50,62% expreso estar de acuerdo en la importancia de implementar un proceso que evalúe las competencias.

El 12,34% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Y no hubo respuestas de desacuerdo con esta afirmación.

**Tabla 8 Considero mi trabajo monótono**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	3,70
En desacuerdo	5	6,17
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	7,41
De acuerdo	17	20,99
Totalmente de acuerdo	50	61,73
TOTAL	81	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista



**Gráfico 8**

Hay un amplio predominio de personal que considera monótona la tarea (82,72%). El 61,73% respondió estar totalmente de acuerdo en que se sienten desmotivados con las funciones y puestos en los que se encuentran actualmente. Un 20,99% dijo estar de acuerdo en que el trabajo que hacen es aburrido. No están motivados.

Un pequeño % de personas (13,87 %) no lo encuentra monótono. 3,7% dijo estar totalmente en desacuerdo en que su trabajo es aburrido, aprenden constantemente.

El 6,17% de los empleados expresaron desacuerdo con que el trabajo que hacen en el gobierno sea aburrido.

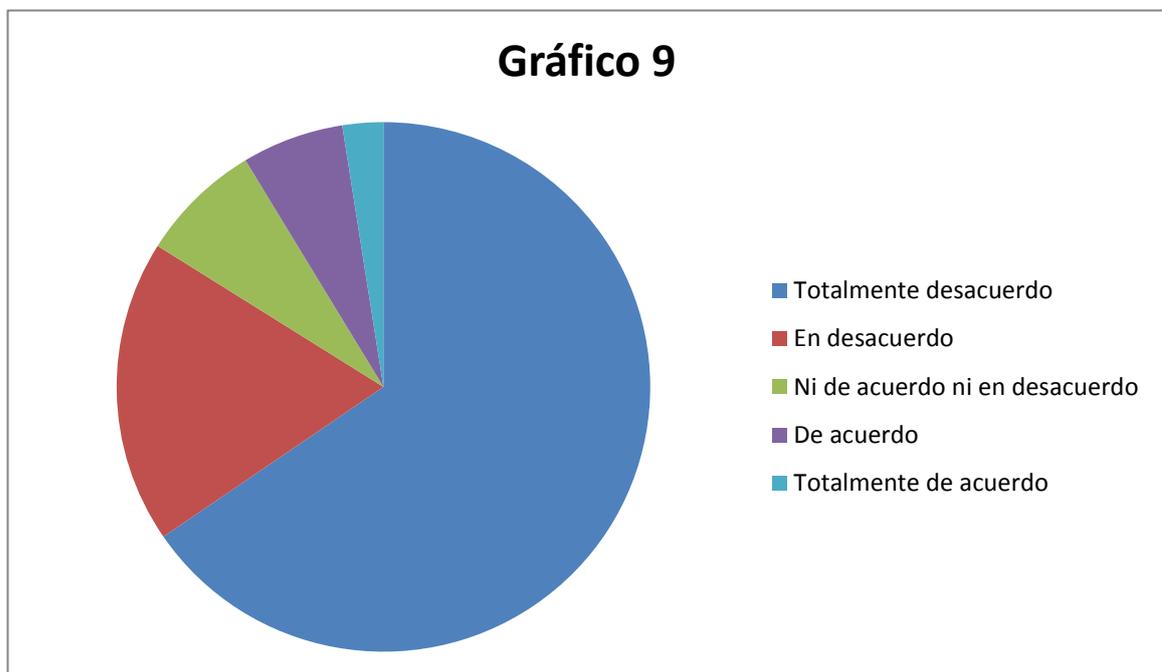
Y un 7,40% no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Este resultado puede ser vinculado con la baja autorrealización e incompetencia percibidas.

**Tabla 9 Mi remuneración está acorde a mi competencia**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	53	65,43
En desacuerdo	15	18,51
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	7,41
De acuerdo	5	6,18
Totalmente de acuerdo	2	2,47
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista



**Tabla 9**

Hay un fuerte predominio (83,94 %) de la percepción que el salario no es acorde a la competencia personal. El 65,43% comentaron estar totalmente en

desacuerdo, disconformes al no haber relación lineal entre la remuneración y el puesto de trabajo, y 18,15% manifiesta su desacuerdo.

Mientras que el 9,65% ve una correspondencia entre remuneración y competencia. El 2,47% dijo estar totalmente de acuerdo y el 6,18% expreso estar de acuerdo con la remuneración que perciben.

Por otra parte, el 7,41% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Este resultado se puede vincular con lo afirmado en Item 9 y en ítem 6: deseo de ser evaluado con justicia de acuerdo a las competencias que el sujeto tiene.

**Tabla 10 Un desempeño inadecuado de las tareas es importante para demostrar la falta de competencia**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	00,00
En desacuerdo	0	00,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	13,58
De acuerdo	17	20,98
Totalmente de acuerdo	53	65,44
TOTAL	81	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista

**Gráfico 10**



**Tabla 10**

Hay un amplio % (86,42%) de los encuestados que respondieron que un desempeño inadecuado manifiesta una falta de competencia. Entre ellos, el 65,44% lo expresó como acuerdo total y un 20,98 % como acuerdo en que el desempeño es importante para demostrar ser competente en las tareas.

No hay respuestas de desacuerdo con esta afirmación (ni en forma total ni parcial).

Y un 13,58% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 11 Sería bueno elaborar un proceso de selección por competencias del personal.**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	00,00
En desacuerdo	0	00,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	14,82
De acuerdo	20	24,69
Totalmente de acuerdo	49	60,49
TOTAL	81	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista



**Tabla 11**

Cuando se preguntó acerca de que sería bueno elaborar un proceso de selección por competencias, una amplia mayoría (85,18%) acordó con esta afirmación. El 60,49 % manifestó estar totalmente de acuerdo en que la organización debe crear las condiciones necesarias para adaptar el proceso a la empresa y el 24,69% dijo estar de acuerdo con ello.

Resulta muy significativo no haber desacuerdo y el 14,82% afirma no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Se reafirma, por lo tanto, el análisis de Item1, 3, 6 y 7.

**Tabla 12 Estoy identificado emocionalmente con la forma de evaluación implementada en la organización.**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	51	62,96
En desacuerdo	22	27,16
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	8,64
De acuerdo	0	00,00
Totalmente de acuerdo	1	1,24
TOTAL	81	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista



**Tabla 12**

Existe una muy significativa falta de adhesión emocional (90,12%) con el modo de evaluación actual del personal. Ese desacuerdo llega (62,96 %) a un total desacuerdo y el 27,16% en desacuerdo.

Solo el 1,24% dijo estar totalmente de acuerdo en estar identificados emocionalmente.

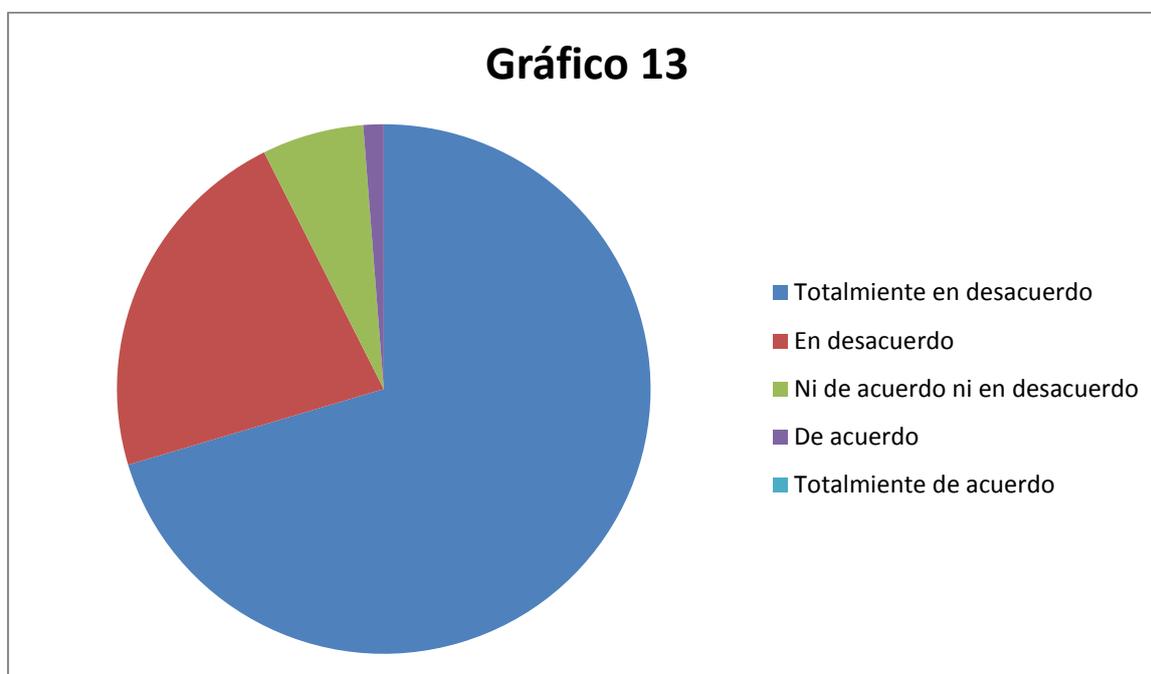
Un 8,64% manifiesta ni acuerdo ni desacuerdo.

Continúan fortaleciéndose los resultados precedentes.

**Tabla 13 El feedback de evaluación recibido en el presente por su trabajo contribuye al desarrollo de competencias.**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	57	70,37
En desacuerdo	18	22,22
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	6,18
De acuerdo	1	1,23
Totalmente de acuerdo	0	00,00
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

*Fuente:* Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista



**Tabla 13**

En cuanto a la afirmación de que el feedback que reciben en el presente por el desempeño en el trabajo contribuyó a desarrollar competencias, un amplio predominio de sujetos (92,59 %) expresaron su desacuerdo (70,37% desacuerdo en forma total y como desacuerdo un 22,22%).

Muy bajo (1.23%) el porcentaje que respondió estar de acuerdo en que el feedback contribuye al desarrollo de las competencias.

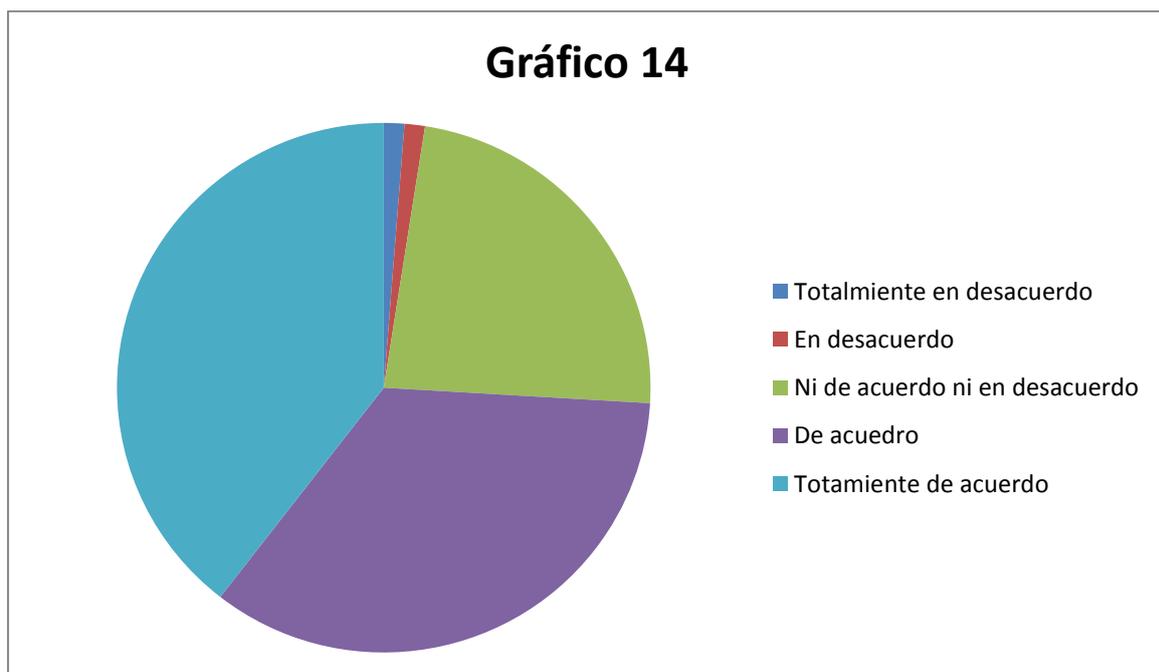
Y el 6.17% no opinó al respecto.

Importante resultado para encarar acciones de gestión de desempeño en que se orienten los feedbacks de modo sostenido hacia un desarrollo de las competencias de los empleados.

**Tabla 14 Me gustaria ser evaluado en función de mis competencias.**

Designação	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	1,23
En desacuerdo	1	1,23
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	23,46
De acuerdo	28	34,57
Totalmente de acuerdo	32	39,51
TOTAL	81	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista



**Tabla 14**

Predomina (74,08%) el deseo de ser evaluados en función de sus competencias. El 39,50 % como acuerdo total y 34,56% respondieron estar de acuerdo. Solo el 2,48 % expresó desacuerdo (1.23% esta totalmente en desacuerdo y un 1.23% esta en desacuerdo con esta metodología).

Por último, el 23,46 % no dio opinión en cuanto a si es conveniente tal evaluación, quizás dudando de su forma de implementación.

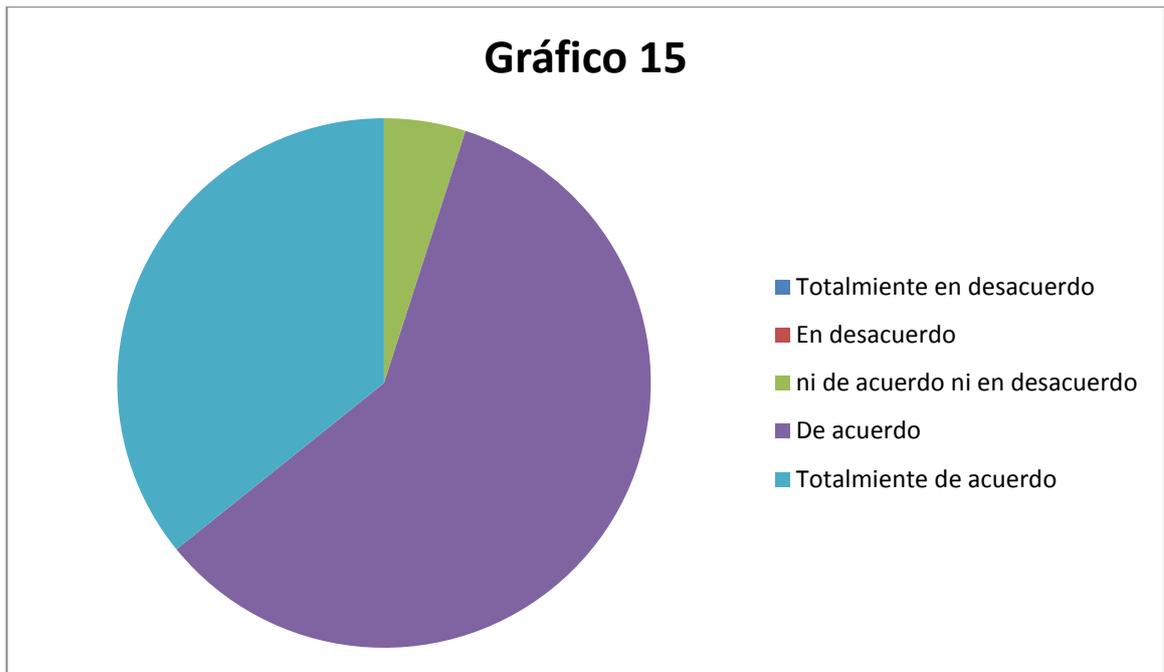
Este grupo que no se expide ni afirmando ni negando, y que está –con ciertas variaciones- siempre presente como modo de comunicar dudas, indiferencia o no compromiso debe ser objeto de un análisis específico que realizaremos más adelante.

Hasta el momento podemos notar como significativo que crece y alcanza niveles cercanos a un 30%, en las preguntas 4, 6 y la actual. Estas preguntas se referían al autoconcepto de ser competente, al deseo de ser evaluado por sus competencias y con justicia.

**Tabla 15 Siento la necesidad de crecer cada vez más en mi función.**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	00,00
En desacuerdo	0	00,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4,94
De acuerdo	48	59,26
Totalmente de acuerdo	29	35,80
TOTAL	81	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista



**Tabla 15**

Es la pregunta en que las respuestas se inclinaron de modo muy marcado hacia un tipo de afirmación: el deseo de crecer en su función.

Un muy significativo % de sujetos (95,06%) expresa el deseo de crecer laboralmente. El 35,81% respondieron que desean continuar creciendo en su puesto de trabajo. El 59,25% está de acuerdo y el 35,81 está totalmente de acuerdo

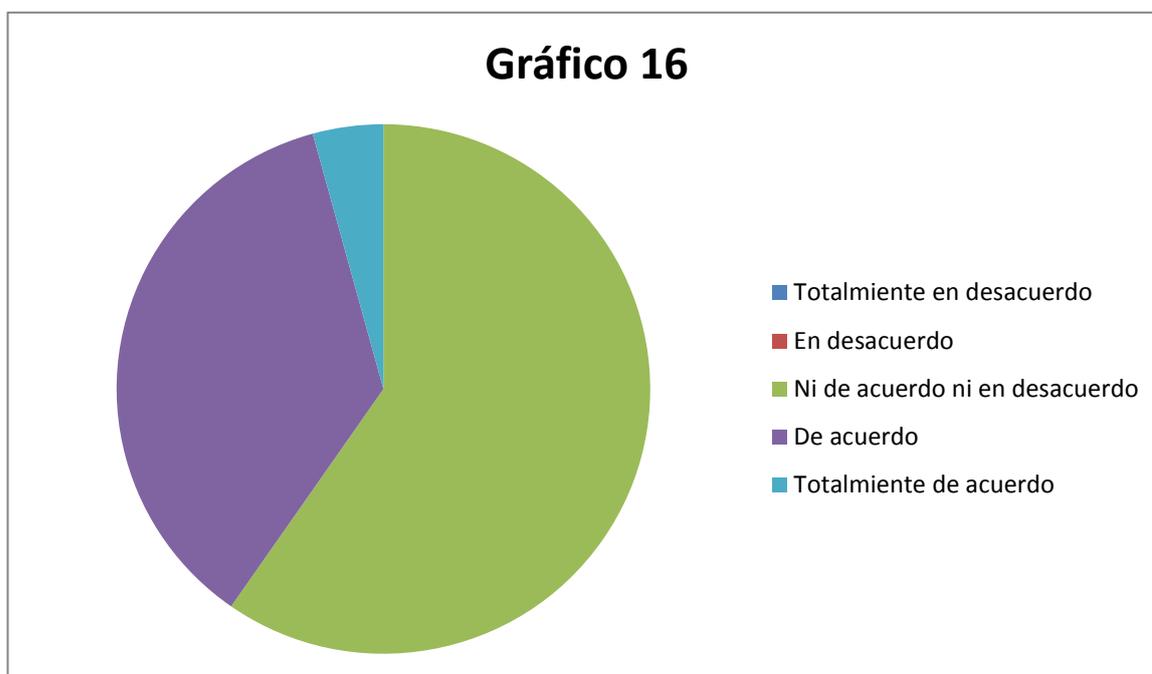
Solo el 4,94% expresaron cierta duda en si querían seguir creciendo en la función y no hubo ninguna respuesta en desacuerdo.

También es digno de señalarse el muy bajo % de sujetos en el grupo de indecisos o poco comprometidos. (4,94% ni de acuerdo ni en desacuerdo)

**Tabla 16 Tener competencias no es un determinante en la consideración de la organización para definir el crecimiento del personal**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	00,00
En desacuerdo	0	00,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48	59,26
De acuerdo	29	35,80
Totalmente de acuerdo	4	4,94
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista



**Tabla 16**

Es la primer pregunta del Cuestionario en la que predominan ( 59,26%) respuestas de sujetos que no se definen acerca de si existe en la organización una consideración de las competencias para posibilitar el crecimiento del personal. Resulta muy significativo este hallazgo, debiéndose profundizar en su sentido particular.

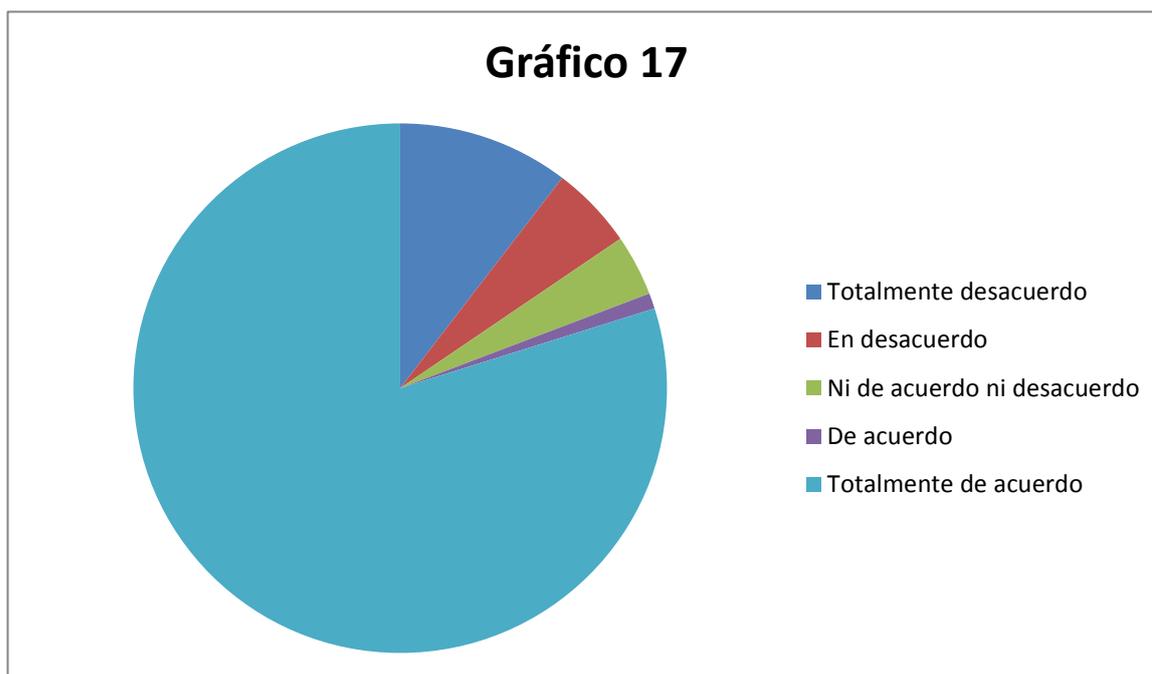
El 35.80% afirmó estar de acuerdo en que las competencias laborales son de importancia para la organización para promover crecimiento.

El 4.94% de los encuestados afirman que no son consideradas al momento de una oportunidad de crecimiento.

**Tabla 17 Todos los empleados de la organización participan de los procesos de reclutamiento con base en las habilidades y competencias**

Designación	N	%
Totalmente desacuerdo	39	48,15
En desacuerdo	19	23,46
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	17,28
De acuerdo	6	7,41
Totalmente de acuerdo	3	3,70
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista



**Tabla 17**

Acerca de la pregunta de si todos los empleados de la organización participan de los procesos de reclutamiento con base en la competencia la mayoría (71,61%) está en desacuerdo (48,15% totalmente y 23,46% en desacuerdo),

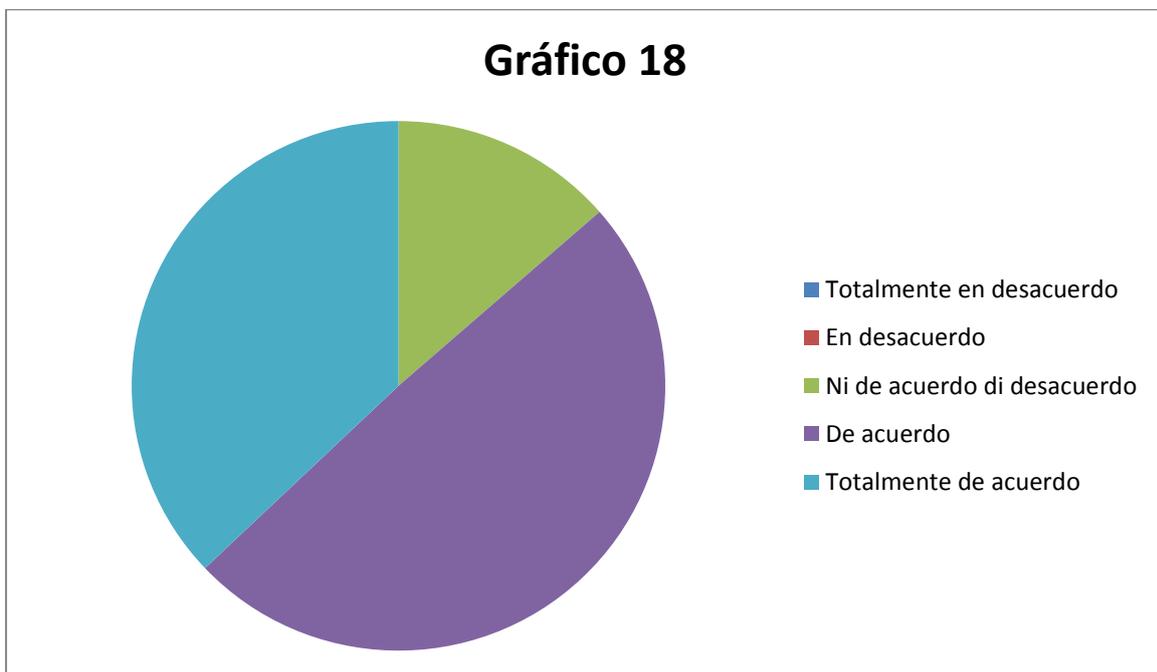
mientras que un 11,10% dieron su acuerdo (3,70% totalmente de acuerdo y 7.41% de acuerdo).

El 17,28% no respondieron ni afirmativa ni negativamente a la pregunta realizada.

**Tabla 18 Considero mi trabajo decente y respetable**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	00	00,00
En desacuerdo	00	00,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	13,58
De acuerdo	40	49,38
Totalmente de acuerdo	30	37,04
TOTAL	81	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista



**Tabla 18**

La mayoría de los encuestados (86,42%) expresó que su trabajo es digno y respetable, el 49,38% de acuerdo y 37,04% totalmente de acuerdo. en que el trabajo que desempeñan es decente.

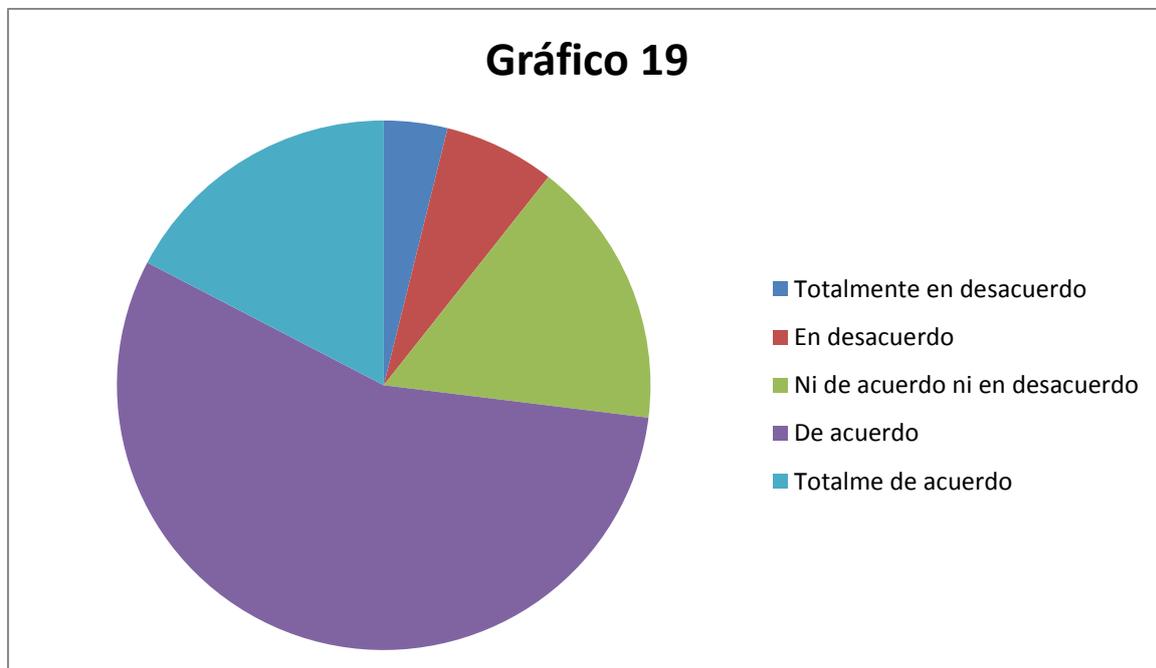
Un 13,58% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo.

Si vinculamos esta respuesta con las dadas en Item 5, 8 en que los sujetos se sienten poco realizados y consideran su trabajo monótono, vemos otro aspecto ligado a la tarea que la jerarquiza frente a otros aspectos negativos de la misma.

**Tabla 19 Se percibe que los premios atribuidos a los mejores empleos se otorgan por influencias ajenas al desempeño.**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	4	4,94
En desacuerdo	7	8,64
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	20,99
De acuerdo	35	43,21
Totalmente de acuerdo	18	22,22
TOTAL	81	100

*Fuente:* Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista



**Tabla 19**

Una gran mayoría (65,43%) percibe que en caso de que existieran premios a ciertos empleados, son otorgados por influencias ajenas al desempeño (43,21% en forma total y un 22,22% está de acuerdo).

Solo un 13,58 % expresó desacuerdo con la afirmación ( 8,64 en desacuerdo y 4.94% con un total desacuerdo).

Por otra parte, un % significativo (20,99) no dio su opinión al respecto.

**Tabla 20 Me desmotiva que no se considere el tener como objetivo organizacional el tener o adquirir habilidades**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	1,23
En desacuerdo	1	1,23
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	25,93
De acuerdo	39	48,15
Totalmente de acuerdo	19	23,46
TOTAL	81	100

Fuente Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista



## Tabla 20

Predomina (71,61%) la desmotivación originada en la percepción que no se considera como objetivo organizacional el tener habilidades (48,15% de acuerdo y 23,46% totalmente de acuerdo).

Sólo el 2,46% (1,23% están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) piensan que se considera.

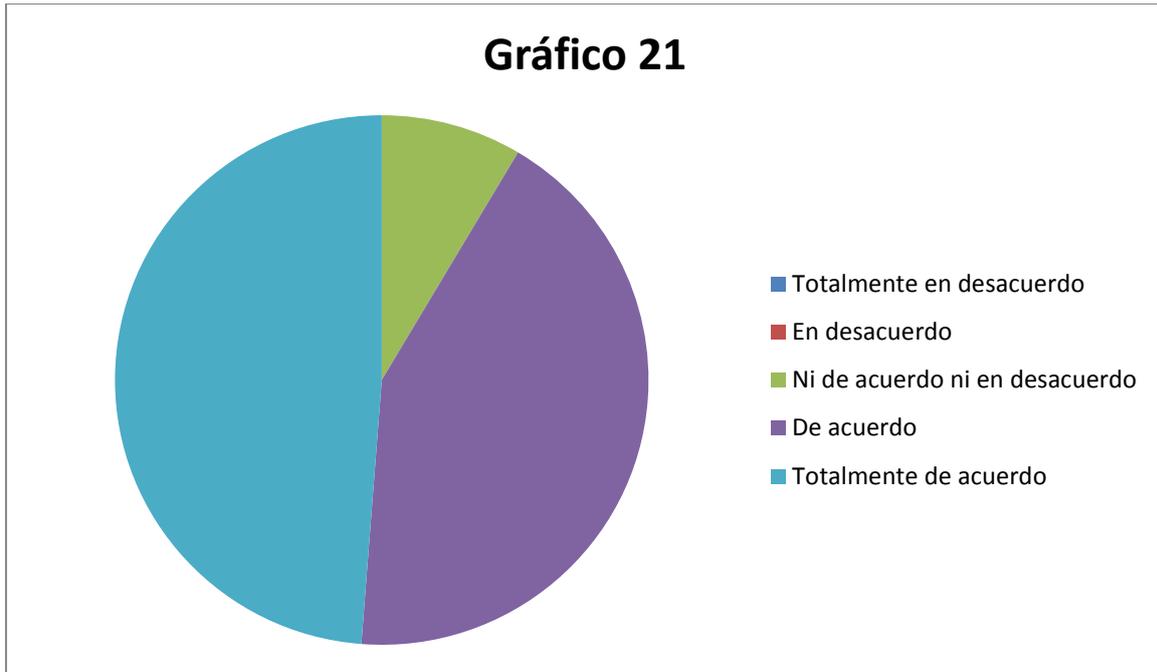
Un grupo significativo (25,93%) opta por no definirse, no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

## Tabla 21 Considero que el trabajar en un ambiente de cooperación entre colegas impacta positivamente en las personas.

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	00	00,00
En desacuerdo	00	00,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	7,41
De acuerdo	35	43,21
Totalmente de acuerdo	40	49,38
TOTAL	81	100

*Fuente:* Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista

**Gráfico 21**



**Tabla 21**

Una gran mayoría (92,59%) define que el ambiente laboral de cooperación impacta positivamente (49,38% de los empleados están totalmente de acuerdo y 43,21% está de acuerdo).

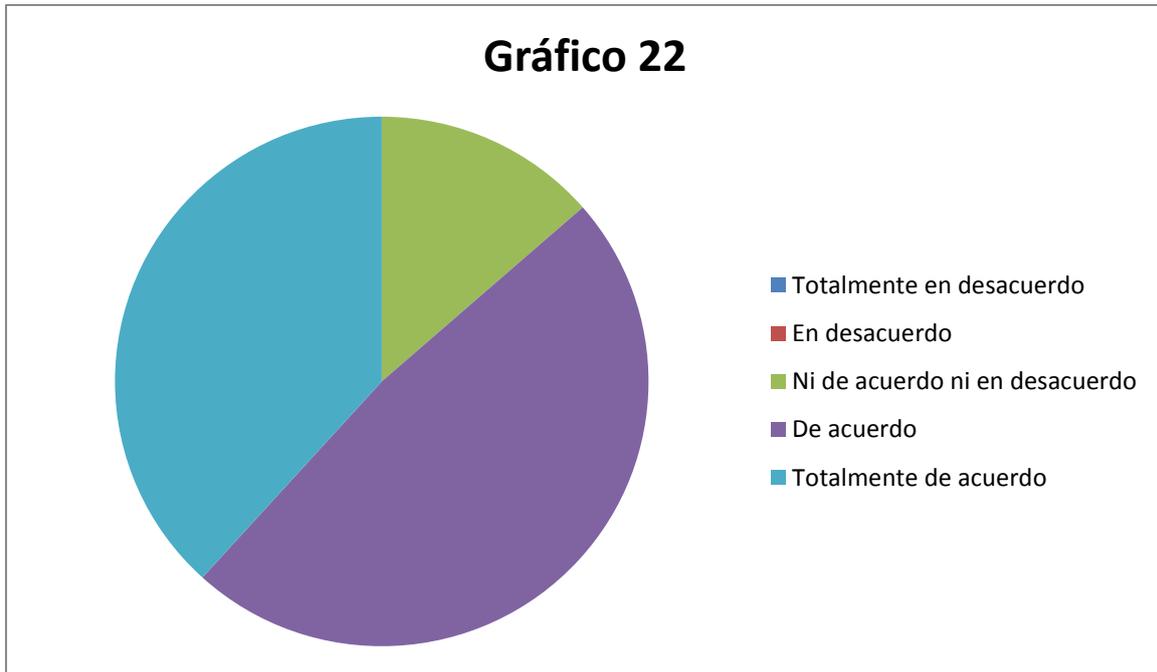
No hay respuestas en desacuerdo.

Y el 7,41% no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 22 Una buena distribución y definición de las tareas específicas de cada rol es importante para el buen desempeño y aprendizaje**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	00	00,00
En desacuerdo	00	00,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	13,58
De acuerdo	39	48,15
Totalmente de acuerdo	31	38,27
TOTAL	81	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista



**Tabla 22**

Respecto a atribuir valor a que exista una distribución de tareas diversificadas y específicas para un mejor desempeño y aprendizaje, predomina (86,42%) un estar de acuerdo con esta afirmación (el 38,27% totalmente de acuerdo y un 48,15% está de acuerdo).

No hubo respuestas negativas.

Solo un 13,58%, no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 23 Uno de mis objetivos es alcanzar el puesto más alto de la Organización.**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	1,23
En desacuerdo	0	00,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	20,99
De acuerdo	33	40,74
Totalmente de acuerdo	30	37,04
TOTAL	81	100

*Fuente:* Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista



**Tabla 23**

A través de este ítem se indagó sobre el nivel de aspiraciones de los sujetos respecto a su futuro en la empresa.

Predomina (77,78%) el deseo de alcanzar el puesto más alto en el gobierno, (el 40,74 % de acuerdo con esta afirmación, y de modo subrayado, el 37,04%.

Por otro lado, solo el 1,23% dijo estar totalmente en desacuerdo.

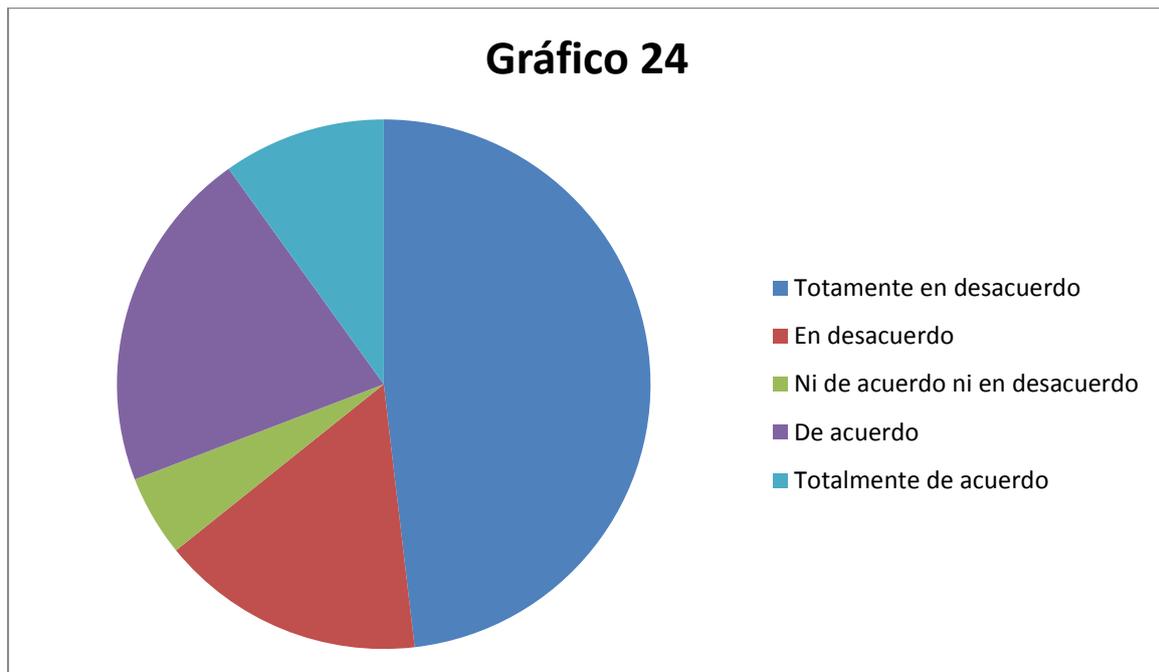
Un % significativo (20,99%) no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Los resultados son congruentes con las conclusiones del Item 15 respecto a la necesidad de crecer.

**Tabla 24 Me identifico con la función que desarrollo.**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	39	48,15
En desacuerdo	13	16,05
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4,94
De acuerdo	17	20,99
Totalmente de acuerdo	8	9,87
TOTAL	81	100

*Fuente:* Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista



**Tabla 24**

Un 64,20 % no se identifica con su función, lo que resulta muy significativo. (48,15% en forma total y 16,05% en modo parcial).

Por otra parte, un grupo significativo (30,86%) afirmó estar identificado con su función. El 20,99% de acuerdo y el 9,87% expreso estarlo en forma total

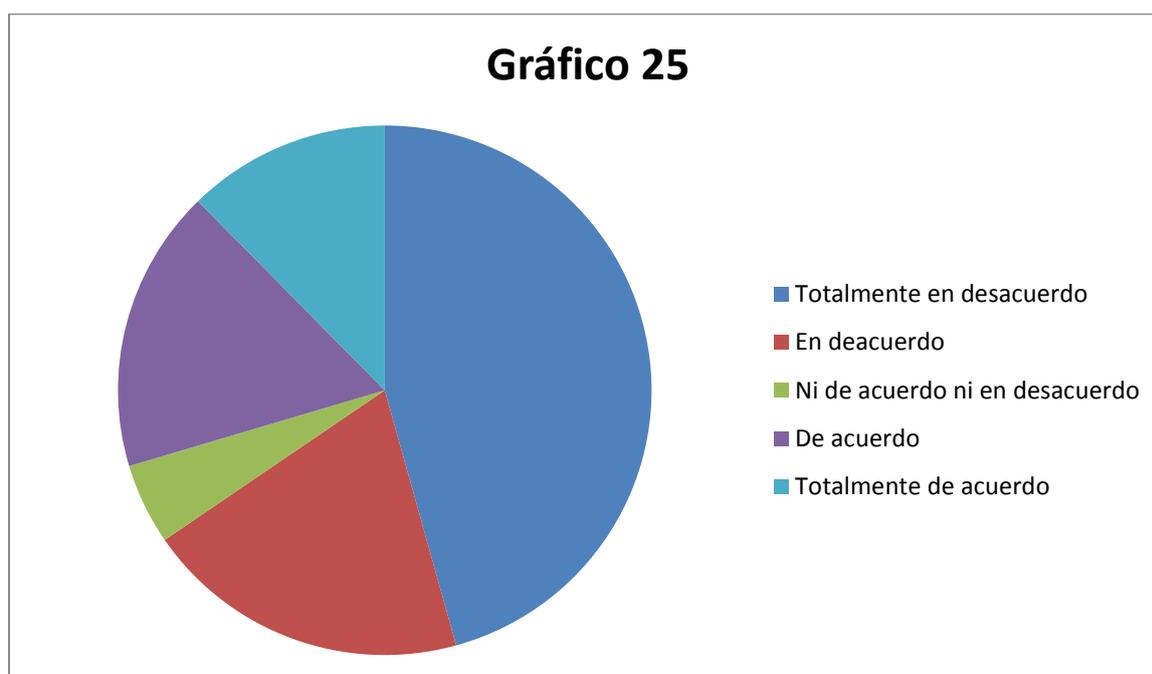
Solo el 4,94% no omitió opinión.

Los resultados se correlacionan positivamente con la consideración de monotonía en el trabajo, deseo de crecer, baja autorealización.

**Tabla 25 La organización permite el desarrollo de los objetivos profesionales basándose en las competencias que posee el empleado.**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	37	45,68
En desacuerdo	16	19,75
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4,94
De acuerdo	14	17,28
Totalmente de acuerdo	10	12,35
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

*Fuente:* Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista



**Tabla 25**

De los encuestados predominó (65,43%) la percepción que el Gobierno no posibilita el desarrollo de los objetivos profesionales de los empleados basándose en las competencias que posee, (un 45,68% en forma total y el 19,75 % en forma media).

El 29,63% opinó de modo afirmativo sobre esta cuestión. El 17,28% de forma media y el 12,35% de forma total.

Por ultimo un 4, 94% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo.

El resultado se encuentra alineado a lo subrayado en Item anterior.

**Tabla 26. Estimo que existen decisiones basadas en razones ajenas a las competencias del trabajador en la forma de evaluación implementada**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	2,47
En desacuerdo	1	1,23
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	46,91
De acuerdo	21	25,93
Totalmente de acuerdo	19	23,46
TOTAL	81	100

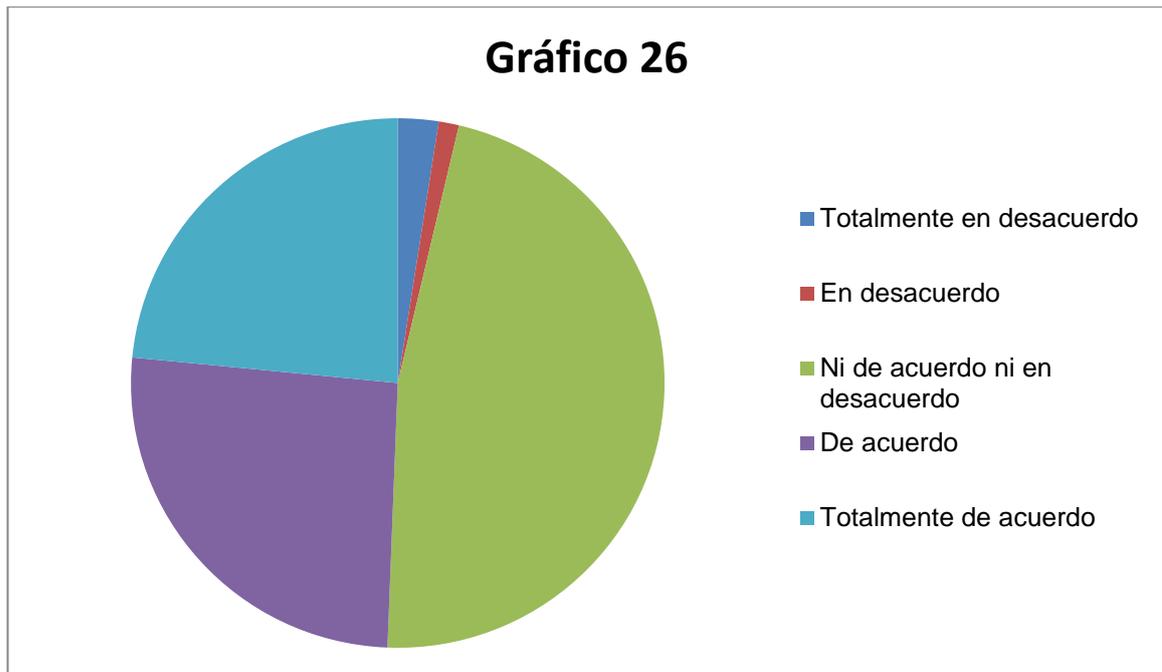
*Fuente:* Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista

**Tabla 26**

Es interesante lo manifestado ante esta pregunta. Se distribuyen casi por igual las opción afirmativa (49,39%) respecto a la existencia de razones ajenas a las competencias del trabajador para determinar decisiones de la organización en cuanto a evaluar a su personal, y el grupo de indecisos (46,91%), y sólo el 3,70 está en desacuerdo con la afirmación (1,23% lo observa y 2,47% lo señala en forma total.)

Se confirma nuevamente la percepción acerca de factores de influencias externas al desempeño en el trabajo para evaluar al personal, así como crece ante esta definición el número de los que no se definen. Resultado coincidente con Item1,2,6,7,9,11,12,14,17.

**Gráfico 26**

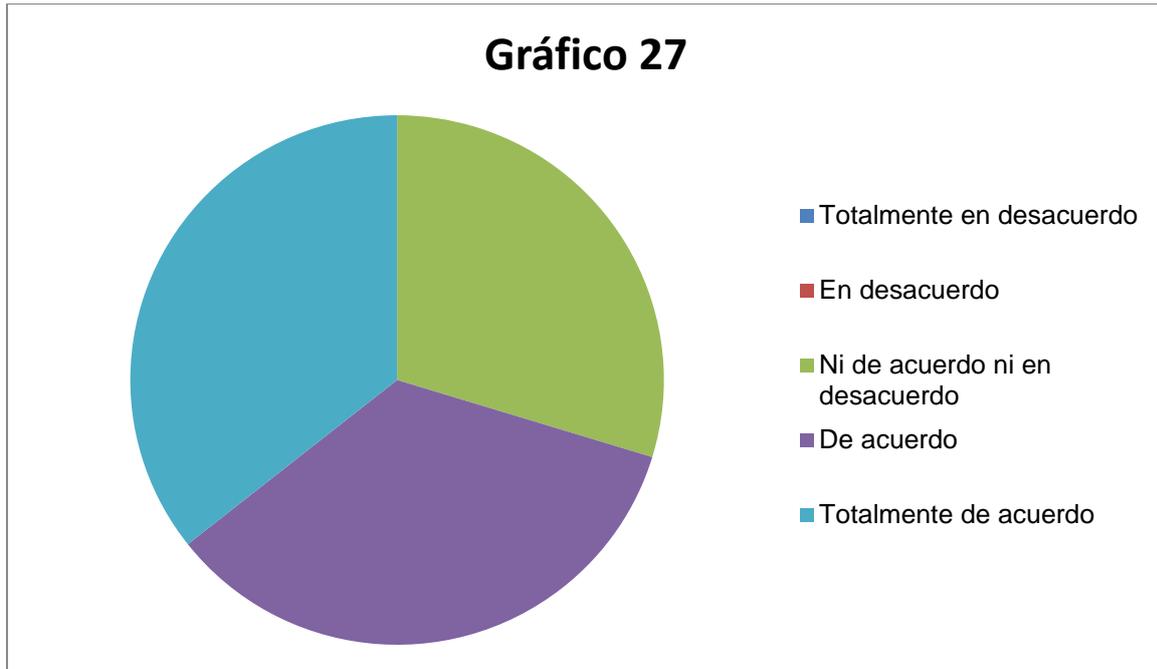


**Tabla 27 Me siento motivado cuando se considera mi trabajo como eficiente.**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	00	00,00
En desacuerdo	00	00,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	29,63
De acuerdo	28	34,57
Totalmente de acuerdo	29	35,80
TOTAL	81	100

*Fuente:* Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista

**Gráfico 27**



**Tabla 27**

Predominan (70,37%) las respuestas afirmativas que se afirma la motivación si se considera que el trabajo realizado es eficiente: el 35,80% respondió estar totalmente de acuerdo y el 34,57% esta de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

No hubo respuestas negativas.

No están de acuerdo ni en desacuerdo el 29,63%.

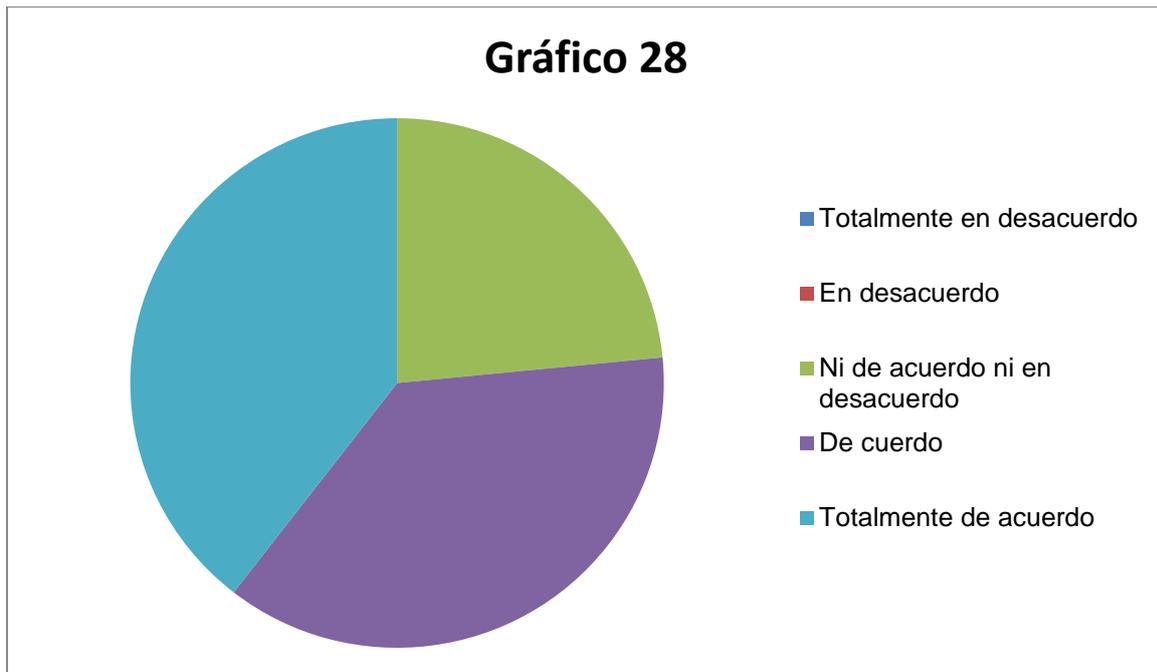
Se observa correlación positiva con las respuestas en Item 5,6,13,15,20.

**Tabla 28 Trabajaría con más compromiso si existiese una valoración de las competencias.**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	00	00,00
En desacuerdo	00	00,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	23,46
De acuerdo	30	37,04
Totalmente de acuerdo	32	39,50
TOTAL	81	100

*Fuente:* Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista

**Gráfico 28**



**Tabla 28**

Predominan las respuestas (76,54%) que expresan acuerdo respecto a que la consideración de las competencias del trabajador impactaría en tener mayor compromiso con la tarea: el 39,50% totalmente de acuerdo y de acuerdo el 37,04%.

No hubo respuestas negativas.

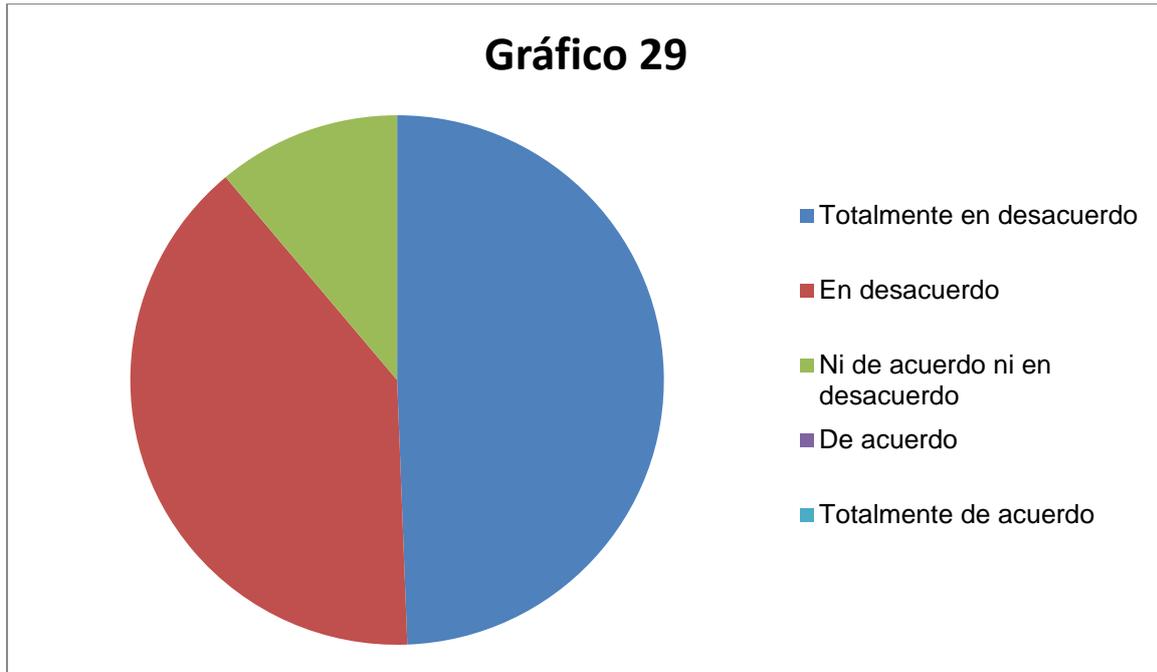
Por último un 23,46% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 29. Decisiones basadas en factores de influencia ajenos al trabajo impulsa al desarrollo y crecimiento organizacional.**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	40	49,38
En desacuerdo	32	39,51
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	11,11
De acuerdo	00	00,00
Totalmente de acuerdo	00	00,00
TOTAL	81	100

*Fuente:* Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista

**Gráfico 29**



**Tabla 29**

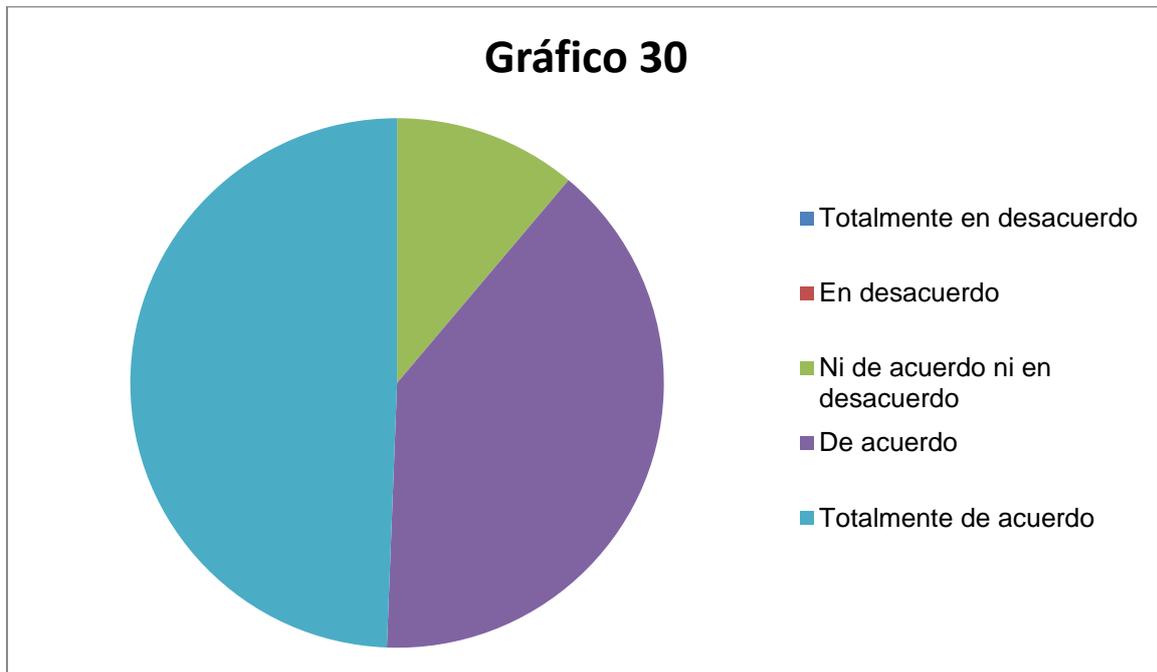
La mayoría (88,89 %) desacuerda respecto que decisiones organizacionales basadas en factores de influencia ajenos a la tarea y su calidad, promueva el desarrollo organizacional: 49,38% totalmente en desacuerdo y 39,51% en desacuerdo.

El 11,11% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se reafirma la percepción negativa acerca del proceder basado en factores de influencias ajenas a los objetivos organizacionales

**Tabla 30 Tener competencias laborales genera desarrollo y crecimiento organizacional.**

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	00	0
En desacuerdo	00	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	11,11
De acuerdo	32	39,51
Totalmente de acuerdo	40	49,38
TOTAL	81	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en el cuestionario administrado por el tesista



**Tabla 30**

Predomina el acuerdo con la afirmación que el poseer competencias genera desarrollo organizacional: El 49,38% totalmente de acuerdo y un 39,51% de acuerdo.

Un 11,11% no opinó respecto a esta cuestión.

Se obtiene un resultado congruente con Item anterior y aquéllos señalados por la valoración hecha a procedimientos basados en evaluación de competencias del personal.

## CAPITULO 5. CONCLUSIONES

-Respecto a las cuestiones que más se destacaron en las respuestas obtenidas por los sujetos evaluados puede señalarse:

1. El otorgarle importancia a considerar las competencias requeridas para un adecuado desempeño de la función, tanto en los procesos de selección como de evaluación del personal actuante.

2. Dicha consideración se asocia a potenciar motivación, compromiso, buen desempeño, autorrealización de los colaboradores y desarrollo organizacional. Factor que está presente en la visión y valores de la empresa señalada en las consideraciones sobre la cultura de la organización,

3. Se identifica a la organización desde una insuficiente consideración de las competencias y se asocia a sentimientos de inequidad e injusticia, desmotivando al personal, afectando el autoconcepto y la necesidad de autorrealización, no logrando identificarse con la función, transformando como monótona a la tarea.

4. Una gestión de personal en la que intervienen como factores decisorios cuestiones ajenas a una evaluación objetiva de las competencias (influencias por razones de políticas, amistades, etc.) no contribuye al desarrollo del personal ni de la organización, y se afirma que sucedería lo contrario de ser considerada una evaluación por competencias. Las remuneraciones y ascensos se los vincula a razones no basadas en el desempeño y las competencias del empleado.

5. Debido a los índices de insatisfacción obtenidos de la investigación sobre estas cuestiones, se presenta la necesidad de invertir en formación y capacitación de competencias y valorización de los recursos humanos de promoción y crecimiento laboral, acorde con lo afirmado en la visión actual del gobierno de la provincia, señalado precedentemente.

6. Se pudo observar también, mediante la investigación de campo, la necesidad de implantar un sistema de proceso requerido según una evaluación por competencias,

que reconozca en el futuro el cumplimiento de las metas de trabajo establecidas y una distribución justa de las funciones y tareas.

7. Resulta significativa la existencia de un grupo que no define su respuesta (no están de acuerdo ni en desacuerdo). Estamos considerando los ítems en que este grupo asciende a un nivel que oscila entre el 20 al 59% % de la muestra total, ante un número de preguntas cercana al 35%, lo cual hace necesaria una consideración de su significación por parte de la gestión de recursos humanos interesada en promover un desarrollo en los procesos de evaluación de personal con un nivel de objetividad y científicidad mayor al implementado hasta el momento.

Este grupo con respuestas indefinidas, se ha manifestado de modo especial en las siguientes cuestiones, según su nivel de frecuencia en las respuestas obtenidas:

1. Considerar que el tener competencias influye en el desarrollo y crecimiento dentro de la organización,
2. Influencia de cuestiones ajenas a las competencias para el desempeño en el trabajo, en las decisiones organizacionales sobre el personal,
3. Deseo de ser evaluado con justicia basada en las competencias y consideración de ser competente,
4. Considerar que se posee competencias para el desempeño,
5. Desmotivación originada en la no consideración organizacional respecto a las competencias,
6. Afirmar que decisiones basadas en influencias colabora al desarrollo organizacional,
7. El deseo de ser evaluado según competencias para el trabajo,
8. Afirmación que la motivación y el compromiso hacia el trabajo se incrementarían si se valoran las competencias,
9. Se premia al personal por factores de influencia ajenos a la calidad del trabajo y desempeño.

Puede interpretarse esta actitud de optar por no dar opiniones personales, sobre todo por aquellas cuestiones que son más sensibles y comprometedoras. Desde un recelo a consecuencias indeseadas o por ser baja la confiabilidad respecto a nuevas acciones a ser adoptadas, se elige invisibilizar su opinión con ciertas políticas implementadas hasta el momento o en un futuro próximo. En tal sentido el factor cultural, las creencias y presupuestos de las personas, invisible en una mirada superficial, define sentimientos y conductas dentro de una organización por lo que la visión, misión y valores pueden verse impactados en su concreción por la existencia en algunos sujetos, de dudas y desconfianzas hacia un cambio de gestión de recursos humanos referida al reclutamiento y selección.

Este número de indecisos, remisos a posicionarse y expresar sus opiniones, advierte sobre la necesidad de que un diseño hacia una mejora en el proceso de evaluación del personal, debe realizarse cuidadosa y gradualmente, desde las áreas con más recursos y potencial para adoptar mejoras.

De este modo se acercarían los comportamientos organizacionales a lo que se ha declarado Misión de la organización, cuidar el interés público y velar por la satisfacción de las necesidades de la población, así como a la Visión actual del gobierno de la provincia de mejorar la atención del servicio público, profundizar la desconcentración administrativa local para que haya una mayor intervención de los municipios en la gestión de la cosa pública, mayor racionalidad orgánica funcional y de los recursos humanos como dispositivo piloto de mejores soluciones en la administración promoviendo los Valores de asistencia, puntualidad, presencia cuidada, buena interacción, confidencialidad y compañerismo.

Como señala Blutman (2009) en la medida que no cambie la Cultura Organizacional (los valores, creencias, presunciones, actitudes, comportamientos, etc.), el impacto de las reformas que se implementen va a ser parcial o nulo en cuanto a la eficacia, eficiencia, calidad, etc. en la Administración Pública. ( pag, 13).

Del análisis de la cultura de esta organización, se ha podido encuadrarla dentro de la tradicional paternalista (priorizar lo interpersonal, lealtad, complacencia ante la autoridad, seguridad en el puesto, por sobre los resultados y cumplimiento de objetivos) y tradicional apática (excesiva prudencia en administración y gestión, estilo conservador, subestimación de la innovación y creatividad, fuerte burocracia).

Y respecto al patrón de supuestos básicos que ha funcionado relativamente bien para considerarse válido hasta el presente, puede ubicarse el procedimiento de selección basado en influencias ajenas a una evaluación objetiva de las competencias del postulante, y los requisitos del rol a ser cubierto. Este supuesto fue puesto en observación como se planteó en el Planteamiento del Problema y legitima la necesidad de investigar esta situación y plantear mejoras dentro de lo posible.

En tal sentido, podemos basarnos en el hecho que el Gobierno Provincial de la Lunda Sur se destaca de otros organismos públicos, por anunciar la importancia de una visión estratégica y la valorización de los cuadros competentes para el crecimiento de su todo, a partir de voces representativas de un nivel profesional desarrollado.

Es por eso que no pueden ignorarse los resultados obtenidos en la investigación ya que están vinculados con el alcance de las metas previamente establecidas. Los empleados satisfechos tienen un mejor desempeño, de acuerdo con el cuestionario aplicado y con documentos analizados. Es el compromiso con el trabajo que constituye el principal indicador de una organización eficaz y eficiente.

Para la mayoría de los sujetos evaluados, el desempeño, la realización del pleno potencial del colaborador, la satisfacción del sentimiento de equidad, requiere por parte del gestor la evaluación de las competencias para el cargo, situación infrecuente en el presente organizacional.

Las cuestiones provenientes de esta investigación así como sus respuestas fueron satisfactorias de acuerdo con los objetivos generales y específicos, las variables dependientes e independientes identificadas.

Se concluye que es importante encarar la afirmación de las condiciones necesarias para implementar un proceso requerido e idóneo en conformidad con un reclutamiento por competencia del GPLS, teniéndose en cuenta los factores de identidad y cultura organizacional que le dan su sello particular, así como las posibilidades y limitaciones a ser encarado este proceso.

Se profundizará a continuación en esta realidad organizacional y los desafíos a ser abordados desde lo cultural y estratégico.

Se entiende que este accionar debe ser encarado por medio del diálogo, de la formación, de la mejora progresiva de los métodos de gestión, de la debida interacción entre colaboradores y administración en la perspectiva de una alianza que valore la realización humana y la consecuente mejoría en los servicios prestados a los ciudadanos.

La tecnología y la innovación no deben sólo introducir cambios y avances en el proceso productivo, sino también en la postura de los gestores en sus distintas funciones. Es necesario echar mano a las herramientas de diagnósticos organizacionales y otros recursos de gestión para procurar una mejor comprensión y, consecuentemente, una mejor gestión de los recursos humanos envueltos en el Gobierno Provincial de la Lunda Sul.

Frente a este escenario, donde el mercado de trabajo es competitivo y las organizaciones buscan cada vez más personas calificadas, para atender sus objetivos estratégicos, debe surgir la necesidad de pensar cuáles son las competencias necesarias que posibilitan al individuo ingresar, establecerse y crecer laboralmente en el gobierno Provincial de la Lunda Sul.

En tal dirección, los hallazgos de esta investigación contribuyen a clarificar esa base de sustentación desde la percepción del personal, que en un nivel significativo, se manifiesta comprometido en la necesidad de encarar acciones que posibiliten el desarrollo organizacional y personal.

## CAITULO 6. PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

Dada la evaluación realizada, se sugieren las siguientes propuestas y recomendaciones:

- A. Comenzar las mejoras en las prácticas implementadas en el proceso de incorporación del personal en el Gobierno Provincial de la Lunda Sul y el comportamiento organizacional significativamente evidenciado, desde las áreas más permeables a esta acción dentro y fuera de la dirección del RRHH.
- B. Identificar las necesidades y condiciones organizacionales por áreas para implementar de modo gradual un proceso de selección orientado al logro de los objetivos organizacionales, definiendo los procedimientos idóneos para poder aplicarlos.
- C. La gestión por competencias es una práctica estratégica adoptada por las empresas en la búsqueda de una ventaja competitiva a fin de responder de forma rápida y eficiente al cliente, frente a la necesidad creciente de innovación tecnológica y de competencia por nuevos porcentajes de mercado. Se evidencia que la búsqueda de alineación entre las prácticas de recursos humanos y las estrategias empresariales, enfatizando el aprendizaje, resulta un recurso diferencial para el éxito.
- D. En ese sentido, los aportes de Cortese (2009, 2015) respecto al aprendizaje experiencial en equipos de trabajo solidarios, como fue expuesto en el Marco conceptual, orientado a desarrollar competencias, orientan el diseño de planes de acción hacia la mejora del Gobierno Provincial da Lunda Sul.
- E. De acuerdo a la realidad del tipo de organización que estamos trabajando y al contexto sociopolítico y económico que la atreviesa, se sugiere un plan paulatino de acción para que el Gobierno Provincial adopte la gestión de competencias que deberá ser realizada con base en la identificación de competencias individuales, a través de la evaluación de desempeño con base en las estrategias competitivas de la empresa, reflejadas en su estructura organizacional formulada por procesos y proyectos de trabajo.

La gestión orienta a los gerentes en cuanto a las necesidades de contar con recursos, a las políticas de reclutamiento, de entrenamiento y de recompensa y a la realización de sus procesos y de sus actividades. Cuenta para ello en la actualidad con un plantel de profesionales idóneos, que sería significativo ir ampliando el proceso de profesionalización para sustentar más solidamente el cambio requerido.

Continuando con esta línea de pensamiento, puede observarse que la gestión de competencias en la Administración Pública enfrenta varios desafíos a ser abordados, pudiendo contar como condición posibilitadora de ese cambio la adhesión del Secretario general a la necesidad de encarar mejoras en el proceso de reclutamiento y selección de personal tal como se viene dando hasta el momento.

Se busca potenciar situaciones de aprendizaje significativo organizacional.

Entre ellas puede mencionarse:

- a) Creación de mecanismos pertinentes al nuevo contexto volátil del mercado, poniendo foco en los clientes y en la creación de asociaciones con propósito colectivo de crecimiento organizacional;
- b) Incentivo de nuevos valores culturales acerca de la mayor necesidad de ampliar y diversificar las fuentes de captación y generación de recursos, creando mayor cooperación con el sector privado en el ámbito de prestación de servicios de consultoría de modo a mejorar su performance;
- c) Incremento de la profesionalización gerencial de los empleados en ejercicio de funciones administrativas a fin de mejorar los resultados alcanzados y la integración con los objetivos estratégicos;
- d) Flexibilización de estructuras centralizadas con el objetivo de descentralizar la gestión de recursos humanos de la visión basada en los cargos y en las tareas, y vinculándola a una visión basada en cualificaciones humanas;
- e) Uso de sistemas de evaluación de desempeño consistentes y capaces de evaluar las cualificaciones de cada empleado; reconociendo en la evaluación del desempeño humano el ámbito de las actitudes (querer hacer), además del ámbito

de las habilidades (saber cómo hacer), del conocimiento (informaciones y experiencias) y de la producción (resultados);

Por otro lado, el ambiente requerido en función de las competencias se muestra en su mayoría –como lo demostró la investigación- en una disposición positiva, deseando aumentar el estímulo y motivación para el trabajo.

La objetividad, claridad y transparencia contribuyen en la obtención de los objetivos y resultados individuales y, consecuentemente, en los resultados de la organización.

El desarrollo profesional al que podría llegarse mediante programas de capacitación en la formación y afirmación de las competencias requeridas para un buen desempeño, significa promover a los empleados a identificarse con las metas de la organización.

Tal evolución supone un modo de interacción en el cual cada colaborador pueda asumir la responsabilidad por el desarrollo de su propio potencial de forma planeada y siendo esencial la valorización del potencial humano en el interior de la organización, pues esos colaboradores son agentes expresivos de reformas dentro de los sectores donde actúan y, con eso, contribuyen a la expansión de la organización.

Reclutar por competencias posibilitaría obtener beneficios en su todo y tener un sistema gerencial que busque impulsar los empleados en la competencia profesional, añadiendo capacidades y aumentando las ya existentes. El resultado es un cuadro de empleados más talentosos y más productivos. Eso representa un cambio cultural en dirección a un mayor sentido de responsabilidad y autogestión de los empleados. Es también una manera sustentable de mejorar el desempeño.

Hemos planteado que en el mundo moderno las organizaciones necesitan equiparse con talentos y competencias, para poder acompañar el fuerte cambio y evolución. Hoy, mucho se ha discutido en las facultades, organizaciones, en publicaciones, etc., sobre cuáles son las competencias esenciales, requeridas actualmente, en los trabajadores de tal modo de lograr metas personales y organizacionales. Por lo tanto, es fundamental identificar las competencias que las personas, de un modo general, necesitan desarrollar.

Se concluye por tanto que el Gobierno Provincial de la Lunda Sul, explore, identifique e implemente la formación en la adquisición y afianzamiento de las competencias que deben ser adoptadas por los empleados del Gobierno para ser más eficaces.

Como a lo largo del Cuestionario implementado se observó la relevancia en los procesos de evaluación del personal, de la influencia por relaciones ajenas a los fines esenciales de la organización, una de las formas de avanzar paulatina y gradualmente a un cambio posible, es incentivar, valorar en función de las competencias individuales y generar la creatividad canalizando ideas y actividades en función de la optimización y sus objetivos, aumentando la cantidad de funcionarios profesionales en el ingreso y ascenso en la organización.

La creatividad en los líderes –y actualmente hay en la organización directivos comprometidos en ese objetivo - es un desafío que lleva a la innovación y que necesita ser motivada a través de estímulos de las autoridades hacia prácticas administrativas y técnicas de capacitación y entrenamiento de grupos de trabajo, generando círculos de confianza crecientes. Es importante que los empleados con el tiempo sean agentes de cambio, crear nuevas ideas o encontrar nuevas maneras de lidiar con viejos problemas. Necesitan anticiparse a las situaciones previsibles, planear innovaciones, analizar situaciones, pensar creativamente y solucionar problemas, hacer preguntas y esclarecer lo que no comprenden, para poder sugerir mejorías, de manera constante y permanente. Las organizaciones refuerzan la idea de cambios de comportamientos en su staff, pero una gestión de Recursos Humanos debe ir planificando etapas realistas para encararlos según las posibilidades reales de mejora.

Como señala Bolaños (2007), los directivos de las organizaciones deben ser congruentes en sus acciones con lo que dicen que debe hacerse. La incongruencia entre el decir y el hacer es fuente de malestar en la organización. Por tal motivo, contar con directivos alineados y comprometidos con el objetivo de darle al proceso de reclutamiento y selección de personal legitimidad, transparencia, científicidad, es una base para promover las mejoras del mismo. Y la función de los especialistas en gestionar los recursos humanos es hacer vivible y visible los valores organizacionales.

Siguen a continuación actitudes a ser promovidas a través de capacitaciones al personal, que son reflejos de valores y creencias, que harán la diferencia en el Gobierno Provincial al implementar gradualmente el proceso requerido:

- Calidad interpersonal, en los contactos con pares, clientes y proveedores internos y externos, integridad y reconocimiento hacia el equipo de trabajo.
- Actitud hacia la tarea: Perseverancia, adaptabilidad, apertura a innovación, compromiso y orientación hacia las metas, proactividad.
- Sentido de honestidad y ética en los negocios.

Es importante resaltar que encarar procesos de cambio organizacional a través de aprendizajes significativos deben ser reforzados con indicadores objetivos de apreciación a tales cambios, por parte de los niveles que toman decisiones importantes para el personal respecto a su desarrollo de carrera, estímulos y reconocimientos, etc. De allí la importancia de ir planteando tareas, mecanismos y estrategias de desarrollo, por etapas y áreas sensibles a afrontar ese cambio, porque allí se hace necesario cambiar para solucionar situaciones críticas.

Será necesario establecer un proceso sistematizado, con metodologías específicas, pasible de medición y comparación de performances entre los varios empleados de una organización.

Requiere que la empresa concentre la competencia en la excelencia, del desempeño y en el logro de objetivos y metas establecidas para el empleado, o aún, concentre la evaluación en competencias (expresadas por comportamientos deseados explícitamente por la organización), deberá siempre establecer los criterios previamente y comunicarlos a los evaluados. Existen empresas que utilizan en su modelo de evaluación, un mix tanto de metas como de competencias y otras aún, que incluyen los valores organizacionales.

En este proceso requerido se proyecta el coaching y mentoring de modo a ser evaluados los empleados, en estas actitudes señaladas.

Hemos estudiado condiciones organizacionales requeridas para la implementación de un proceso de selección en consonancia a una evaluación por competencias en el Gobierno Provincial de la Lunda Sur.

Se recomienda por último para el abordaje de mejora tener en cuenta:

- Que la Gestión de personas esté alineada y sea compatible con la gestión del Gobierno;
- Una definición de base sólida y criterios justos para contratación y rotación de personal;
- Optimización de las demandas por entrenamiento;
- Actuación profesional generadora de resultados efectivos y compatibles con las expectativas del contratante;

Analizando las áreas más permeables para iniciar acciones de mejora, se identifican la Dirección de Recursos Humanos, Finanzas, Gabinete del Gobernador y Gabinetes de Vicegobernadores, a través de trabajos de aprendizaje y capacitación, coaching y mentoring.

Para concluir haciendo foco en las condiciones organizacionales requeridas para un proceso de selección implementado y requerido en consonancia a una evaluación por competencias se sugiere encarar un proceso de aprendizaje experiencial llevado a cabo con prácticas de coaching y mentoring estimulando la formación de 10 competencias claves:

- 1) Compromiso, conocimientos sólidos
- 2) Autoconocimiento / Autoestima
- 3) Trabajo en equipo
- 4) Proactividad
- 5) Adaptación creativa social
- 6) Visión Global
- 7) Habilidad de Comunicación y regulación emocional
- 8) Planeamiento de capital personal

9) Foco en resultado y

10) Trabajo en equipo

Se concluye que para su aplicación se recomienda que el Gobierno Provincial de la Lunda Sul adopte gradualmente lo propuesto de modo de mejorar y valorar sus recursos humanos, y generar armonía en el seno de la organización como un todo y permanecer competitivo su equipo de trabajo, en función del modelo requerido y propuesto, por lo que se aconseja comenzar esta iniciativa encauzando el proceso de reclutamiento.

Acompañando esta acción, se sugiere encarar la gestión de evaluación de desempeño, de modo continuo, dando feedbacks que posibiliten el desarrollo de competencias en el personal, ya que la gestión por calificación del personal comprende motivar a los colaboradores a desarrollar su potencial y las propias capacidades, vinculadas con el perfil requerido para la función.

Por último, se entiende que estudios futuros que profundicen el enfoque centrado en los factores culturales presentes en las dinámicas organizacionales, enriquecerían el análisis y conclusiones del presente trabajo.

## CAPITULO 7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adam, G. en Pérez Jáuregui, I. Et alt (2012). *La evaluación psicolaboral*. Buenos Aires: Paidós
- Albajari, V.; & Mames, S. (2000). *La Evaluación Psicológica en Selección de Personal*. Buenos Aires: Edit.Paidós
- Almeida W. (2009). *Captação e Seleção de Talentos com foco em competências*. São Paulo: 2ª Edição Atlas.
- Arboite, D. (2008) - *Inovação e aprendizagem Organizacional*, Rio Grande do Sul: Editora Feeval.
- Armstrong, M., (2005). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos*, Nova York: Edição Reviews.
- Banovi, R. (2015). *Recrutamento, Seleção, e competência*. São Paulo: 4ª Edição Atlas.
- Blutman G. (2009). "La reforma y modernización del Estado en Argentina y el papel de la cultura organizacional" (Tesis Doctoral). Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Bolaños, H. (2007). *Del dicho al hecho*. Bs As: Temas Edit.
- Carvalho, M.A. (2008) – Edição Belo Horizonte: Revista Ensaio, *competência e formação de docentes dos anos iniciais para educação científica*.
- Carvalho V.; & Passos M.; & Saraiva C. (2008). *Recrutamento e Seleção por competências*, São Paulo: Ed. FGV management.
- Ceitol Mario (2007). *Gestão de desenvolvimento de competência*, São Paulo – editora Silabo.
- Cortese, H. (s.f). *De Recursos Humanos a comportamento organizacional: Perspectiva sistémica de la gestión de RR.HH.* (Presentación Power Point). Material de clase de Gestión Humana, UCES.
- (2011). *La Gestión Humana en situación y tiempo real. Estudio de 46 empresas de Argentina, realizado entre 2003 y 2011* Lima: Iberoamerican Academy of Management.
- Chiavenato I. (2002). *Gestão por competências*. São Paulo: editora Atlas.
- Faissal, R., (2009) – *Atracão e seleção de pessoas*, São Paulo: editora FGV.

- Fleury, T.L. M., (2002) – *As pessoas na Organização*, São Paulo: Editora gente.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. México: Oxford
- Gramigna, M. (2002) – *Modelo de competência e gestão de talentos*, Edição São Paulo: Editora Makron.
- Holebeck J.; & Wagner J. (2002). *Comportamento Organizacional criando vantagem competitiva*, São Paulo: Editora Saraiva.
- Jaques, E. (2000). *La organización requerida*. Bs As.: Edit.Granica
- Lawler E., (1995) – *Organizando Para competir no Futuro* São Paulo: Editora Macron books.
- Leme R., (2009) – *Aplicação prática de gestão de pessoas por competência*, Rio de Janeiro: editora qualitymark.
- Nassif, A. A. - (1992). *La búsqueda de un nuevo perfil. La central de trabajadores de México y el proyecto modernizador*. Buenos Aires – Argentina Revista nueva sociedad nº 119.
- Odete Rababaglio, M. (2001) – *Gestão por competência*. Rio De Janeiro. Editora Qualitymark.
- Perez Jauregui, I. (2015) – *Proyecto de vida laboral y liderazgos auténticos*. Buenos Aires: Editorial Psicoteca.
- Pontes B. (2010) - *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*, São Paulo: 7ª edição LTR.
- Richino V. (2000). – *Selección de Personal* Buenos Aires: Editora Paidós.
- Severino A., (2007) – *Filosofia*, São Paulo: Editora Cortez
- Servo A. & Silva R. & Bervian, P. (2006) – *Metodología Científica*, Nova York: editora Pearson.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y James.
- Ulrich, D. A. (1997). *Recursos Humanos " Champions"*. Buenos Aires: Ediciones gráfica SA.

## ANEXO

### CUESTIONARIO ADMINISTRADO

Edad

Función

Antigüedad en el cargo

Se pide que en cada uno de los ítems expuestos responda señalando con una **X** en una de las opciones no cuadro abajo:

- 1 – Totalmente en desacuerdo,
- 2 - En desacuerdo,
- 3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo,
- 4 – De acuerdo y
- 5 – Totalmente de acuerdo.

CUESTIONES	GRAU DE CONCORDANCIA				
	1	2	3	4	5
OPCIONES					
1) La organización (GPLS) considera las competencias de las personas para su reclutamiento					
2) El GPLS sigue un proceso requerido, adecuado, de selección por competencia?					
3) Tener una evaluación por competencia representaría una mejora para el GPLS?					
4 ) Me considero una persona competente?					

5) Me siento realizado (a) con las funciones que realizo en la organización?					
6) Le Gustaría ser evaluado con justicia en función de sus competencias para el desempeño?					
7) Desearía implementar un proceso de evaluación del personal en base a las competencias del perfil requerido?					
8) Considero mi trabajo monótono?					
9) Mi remuneración está acorde a mi competencia?					
10) Un desempeño inadecuado de las tareas es importante para demostrar la falta de competencia?					
11 Sería bueno elaborar un proceso de selección por competencias del personal?					
12 Estoy identificado emocionalmente con la forma de evaluación implementada en la organización.					
13) El feedback de evaluación recibido en el presente por su trabajo contribuye al desarrollo de competencias?					
14) Me gustaria ser evaluado en función de mis competencias?					
15) Siento la necesidad de crecer cada vez más en mi función?					
16) Tener competencias no es un determinante en					

la consideración de la organización para definir el crecimiento del personal?					
17) Todos los empleados de la organización participan de los procesos de reclutamiento con base en las habilidades y competencias?					
18) Considero mi trabajo decente y respetable?					
19) Se percibe que los premios atribuidos a los mejores empleos se otorgan por influencias ajenas al desempeño?					
20) Me desmotiva que no se considere el tener como objetivo organizacional el tener o adquirir habilidades?					
21) Considero que el trabajar en un ambiente de cooperación entre colegas impacta positivamente en las personas?					
22) Una buena distribución y definición de las tareas específicas de cada rol es importante para el buen desempeño y aprendizaje?					
23) Uno de mis objetivos es alcanzar el puesto más alto de la Organización?					
24) Me identifico con la función que desarrollo?					
25) La organización permite el desarrollo de los objetivos profesionales basándose en las competencias que posee el empleado.?					
26) Estimo que existen decisiones basadas en razones ajenas a las competencias del trabajador en					

la forma de evaluación implementada?					
27) Me siento motivado cuando se considera mi trabajo como eficiente?					
28) Trabajaría con más compromiso si existiese una valoración de las competencias?					
29) Decisiones basadas en factores de influencia ajenos al trabajo ayuda al desarrollo organizacional?					
30) Tener competencias laborales genera desarrollo organizacional?					