

Selección de personal en las instituciones públicas iberoamericanas

Carmen Marina Quezada Vidal^{1*}, José Jorge Rodríguez Figueroa¹, José Luis Bobadilla Quinteros¹,
Jorge Luis Seminario Carbonel¹, Anthony Gensollen Queens¹

¹ Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo. Perú.

*Autor para correspondencia: Carmen Marina Quezada Vidal, cquezadav@ucvvirtual.edu.pe

(Recibido: 28-10-2023. Publicado: 21-11-2023.)

DOI: 10.59427/rcli/2023/v23cs.2849-2859

Resumen

El artículo trata sobre el desarrollo de los procesos de selección de personal basada en competencias en las instituciones públicas iberoamericanas. Se analizaron diversas investigaciones con el objetivo de explicar la importancia y alcances de los procesos de selección de personal basada en competencias (PSPBC) así como sus etapas fundamentales, en las instituciones públicas iberoamericanas, todo ello orientado a la búsqueda del perfil ideal del candidato, del servidor público. Se utilizó una metodología de estudio básica, con un enfoque cualitativo, a partir de una revisión sistemática de artículos (de diversos países de habla hispana). Los hallazgos demuestran la necesidad de priorizar el proceso de selección del personal (PSP) en las instituciones públicas iberoamericanas (IPI) basándose en competencias. Se discuten formas y características de su aplicación en la administración pública de países de habla hispana, además de revalorar las habilidades sociales en general en las diferentes competencias, etapas y/o pasos. Finalmente, se brindaron aportes valiosos para implementar los procesos de selección de las IPI no solo como un procedimiento aislado, sino como parte de los objetivos institucionales. En definitiva, cualquier proceso de selección de personal debe enfocarse en determinadas competencias y habilidades para un desempeño laboral eficiente en el sector público.

Palabras claves: Selección de Personal, perfil, competencias, puesto, habilidades.

Abstract

The article deals with the development of competency-based personnel selection processes in Ibero-American public institutions. Various investigations were analyzed with the objective of explaining the importance and scope of competency-based personnel selection processes (PSPBC) as well as their fundamental stages, in Ibero-American public institutions, all oriented towards the search for the ideal candidate profile. of the public servant. A basic study methodology was used, with a qualitative approach, based on a systematic review of articles (from various Spanish-speaking countries). The findings demonstrate the need to prioritize the personnel selection process (PSP) in Ibero-American public institutions (IPI) based on competencies. Forms and characteristics of its application in public administration in Spanish-speaking countries are discussed, in addition to revaluating social skills in general in the different competencies, stages and/or steps. Finally, valuable contributions were provided to implement the IPI selection processes not only as an isolated procedure, but as part of the institutional objectives. In short, any personnel selection process must focus on certain competencies and skills for efficient job performance in the public sector.

Keywords: Personnel Selection, profile, competencies, position, skills.

1. Introducción

En Iberoamérica, cada país cuenta con una normativa específica y directrices técnicas que rigen el proceso de selección de personal (PSP) en el ámbito de la Administración Pública (AP). Sin embargo, ¿qué tan efectivos son los procedimientos que se implementan en la selección de candidatos ideales para los distintos puestos y cargos en las instituciones públicas de la región?. Tal como lo hacen notar Peña (2005), Marmolejo (2022), Pérez (2014), Arzate (2018), Salinas y Malpartida (2020) y Bravo y Delgado (2022), la existencia de diversas deficiencias en los procesos de selección del personal (PSP) ha devenido justamente en desempeños deficientes, gestiones inadecuadas y otros factores de riesgo institucional en la administración pública que, a mediano o largo plazo, perjudican la calidad del servicio, a los usuarios y a la entidad misma. En muchas oportunidades, la selección del personal (SP) se limita a una convocatoria, reclutamiento y designación de trabajadores, sin analizar ni cumplir los procesos previos y posteriores con rigurosidad que, en definitiva, afectan la competitividad y el logro de las metas institucionales. Estas deficiencias se vienen observando en casi todos los sectores de las instituciones públicas iberoamericanas (IPI). Con respecto a la selección del personal, Chiavenato (2009) quien lo conceptualiza como un proceso de escogimiento del mejor candidato para un determinado puesto en una organización, en el cual de una lista de candidatos preevaluados se selecciona a quien cumple con los criterios planteados según la coyuntura del mercado o la AP. Además, considera a la selección como un proceso de decisión, a partir de una base en datos creíbles que sean confiables para quien realiza dicho proceso, a fin de incorporar personas con talentos y competencias que permitirán el éxito institucional a largo plazo.

De manera similar, Alles (2016) considera que una selección de personal se debe determinar en función de criterios preestablecidos que corresponden a determinadas competencias. Justamente, Alles (2017) identifica hasta 60 competencias entre cardinales y específicas, las cuales constituyen un marco orientador importante y actualizado, no solo para el área de RRHH, sino en cualquier subnivel institucional. Resulta imprescindible entonces considerar el ámbito de las competencias que requiere el candidato ideal para determinado cargo o puesto. A juicio de López (2010), las competencias resultan ser unos indicadores de conducta o manifestaciones de conductas requeridas para el desempeño laboral, puesto o cargo; en tal sentido, las competencias constituyen un elemento indispensable para la descripción del perfil de puesto. Por otro lado, en la opinión de Alles (2017), estas son características de la personalidad que se traducen en comportamientos orientados a un desempeño eficiente. En tal sentido, es innegable que las competencias constituyen un factor primordial en el perfil laboral del servidor público. Otros autores avalan esta postura. Ipanaqué (2021), López (2010), Castillo (2021), Morales y Prieto (2013), Veintimilla y Velasquez (2017), Pérez (2014) y Mendivel (2020) corroboran la importancia de los PSPBC en las IPI. Coinciden en que la selección del personal basada en competencias resulta vital en la administración pública, pues justamente el talento humano bien seleccionado va a estar a la altura de la misión y visión institucionales, permitiendo incluso crear valores agregados en la AP. Y, tal como lo hacen interpretar Chiavenato (2009) y Pérez (2014), las actividades de selección propiamente dichas implican de alguna manera una fortaleza, una conciencia laboral que abarca la planificación del proceso, las necesidades de personal y del puesto de trabajo, tanto como los perfiles de los candidatos y seleccionadores.

Por otro lado, considerando las investigaciones de Peña (2005), Jiménez (2007), García y Edel (2008), Martínez y Vargas (2019), Zayas (2002), Atalaya (2001) y Mendoza y Gorozabel (2023) se logra detallar las etapas y pasos imprescindibles para el PSPBC en sus investigaciones en países iberoamericanos cuyos postulados generales mantienen una secuencia lógica que se explicará en el desarrollo del presente artículo. Asimismo, se logró establecer las competencias a evaluar en el PSPBC a partir de la revisión de la literatura de Peña (2005), Jiménez (2007), Atalaya (2001), Gil y Piana (2018) y López (2010) destacan, entre otras, las habilidades sociales, las competencias ético-institucionales, las técnico-profesionales y las actitudinales y las prácticas de contratación ética para el desempeño de la función pública en países iberoamericanos. Bernal (2010) resalta la justificación práctica de toda investigación cuyo planteamiento y desarrollo se ocupe de resolver una problemática o, en su defecto, presente estrategias que aporten en su resolución. En tal sentido, el presente estudio se ejecuta porque se evidencia la necesidad de resolver un problema real en el ámbito de la gestión pública. Diariamente, los líderes y los miembros de sus equipos en la administración pública de países iberoamericanos enfrentan retos de diversa índole; de ahí que se hace necesario la selección de un personal adecuado. En tal sentido, el presente artículo de revisión pretende brindar un juicio crítico y valorativo a la selección del personal, proceso que afecta definitivamente no solo las relaciones laborales y la atención al ciudadano, sino que pone en juego, como ya se mencionó, los objetivos institucionales de las entidades públicas de muchos países de habla hispana. Por lo expuesto, el objetivo del trabajo investigativo apunta a explicar la importancia y alcances de los procesos de selección de personal basada en competencias, así como sus etapas fundamentales en las instituciones públicas iberoamericanas.

2. Metodología

La metodología se basó en la revisión sistemática (RS) de artículos. Justamente, Moreno et al. (2018) indica que la revisión sistemática es un resumen estructurado de información específica que pretende responder una determinada pregunta clínica. En tal sentido, la RS contiene una variada gama de fuentes informativas fundamentalmente

primarias que constituyen un nivel óptimo de evidencia; esta técnica permite “recolectar, seleccionar, evaluar críticamente y resumir” hallazgos de distinta índole.

El presente artículo es de carácter descriptivo-interpretativo porque su finalidad se enfocó en construir una interpretación del aporte de los investigadores, que incluyó detalles de características, dimensiones y aspectos como un diagnóstico del tema investigado, asimismo, finalizó en interpretaciones hechas a partir de descripciones y deducciones contextuales del asunto investigado. Como lo hicieron notar Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), una investigación cualitativa apunta a la comprensión de los fenómenos, a partir de la visión de los participantes en relación con el entorno. En este caso, el propósito del artículo de revisión ha pretendido examinar la forma en que determinados investigadores de países iberoamericanos donde subsiste la problemática percibieron la selección del personal, al mismo tiempo que se profundizan sus puntos de vista a partir de interpretaciones y significados.

Se logró revisar 60 artículos de revistas científicas e investigaciones indexadas a partir de variadas bases de datos, tales como Scopus, Scielo, Google Académico, Dialnet, Redalyc, entre otras, de las cuales se han considerado 32 por ser los más significativos según los objetivos planteados. Para abordar el tema, se analizó la selección del personal basada en competencias, tanto en sus etapas como en las competencias propiamente dichas, respetándose el marco conceptual, metodológico y bibliográfico de cada uno de los autores referidos de distintos países iberoamericanos como Argentina, Perú, México, Chile, España, Cuba, Ecuador y Colombia principalmente. La mayoría de artículos pertenecen a investigaciones realizadas en los últimos 8 años; no obstante, también se ha recurrido a una data anterior, debido a su relevancia y profundidad temática.

3. Resultados y discusión

Para explicar la importancia y alcances de los PSPBC en las instituciones públicas iberoamericanas, nos apoyamos en el análisis e interpretación de la revisión de artículos científicos:

A juicio de autores como Atalaya (2001), Ipanaqué (2021), López (2010), Gil y Piana (2018), García y Edel (2008), Pérez (2014), Castillo (2021), Morales y Prieto (2013), Peña (2005), Alles (2023) y Veintimilla y Velasquez (2017), la selección de las personas elegidas en bases a sus competencias resulta determinante para cualquier institución, por cuanto va a permitir identificar las capacidades y habilidades de un talento humano que asegure un desempeño óptimo en sus funciones y responsabilidades y niveles de relacionamiento interno y externo, alineados a los objetivos organizacionales, sin descuidar los valores, comportamientos y conductas observables.

Este tipo de selección de talento humano competitivo constituye un factor diferenciador que agrega valor y genera impactos a la organización, lo cual favorece internamente, pues genera a su vez aprendizajes y motivación a todo el personal para gestionar su propio cambio en el escenario laboral ideal que facilite el empoderamiento personal y profesional de sus miembros. De esta manera, la visión de contar con un personal competente dentro de la organización pública va a generar mayor productividad y competitividad, una mejor satisfacción laboral, mayor retención y menor rotación de personal y permitir el desarrollo y línea de carrera personal basado en la motivación y esfuerzo personal que conlleva trabajar con un buen clima laboral en la AP.

En una selección basada en competencias, estas cobran importancia desde la descripción de los puestos; por ello, la aplicación de los cuestionarios y entrevistas necesitan anticipar y desarrollar dicha información detallando competencias por cada una de las funciones. Se alude a estas competencias como comportamientos que algunas personas poseen mejor que otras, pudiendo identificarse competencias específicas y transversales. El PSPBC no solo constituye el reclutar personas, factor obviamente primordial, sino que parte desde el proceso de planificar recursos humanos y analizar necesidades de personal y del puesto de trabajo. En el afán de explicar la importancia de los PSP en la AP, es necesario analizar, además del perfil de los candidatos, el perfil profesional de los seleccionadores.

Por otro lado, se precisa la correlación e influencia entre el PSPBC y el desarrollo organizacional, enfatizando la importancia del Área de Recursos Humanos en una entidad pública con respecto a una de sus funciones: atraer al mejor talento para algún cargo o puesto administrativo. Importante recordar hasta aquí la posición de Peña (2005), para quien la SP es sinónimo de selección competitiva; además de recomendar, de forma similar a como lo realizan Bravo y Delgado (2022) y Alles (2016), a la entrevista como el proceso básico para la SP.

Atalaya (2001) destaca en el PSPBC factores específicos, tales como la capacidad de aprendizaje, la habilidad para transmitir información, la creatividad, iniciativa y orientación al trabajo en equipo. Agrega que las denominadas relaciones interpersonales llegan a constituir un elemento de éxito laboral en cualquier institución y resalta la predominancia de las habilidades sociales como factores críticos de éxito de los trabajadores en el marco de un servicio de calidad. Atalaya va más allá de esta definición al plantear la necesidad de que el trabajador se adapte a la organización en la misma medida en que la entidad valore las potencialidades de este, recomendando asimismo la intervención de un psicólogo organizacional, quien debe participar en la parte técnica del PSP, toda vez que

el mencionado profesional se preocupa por la cultura organizacional y que se evidencian brechas entre la cultura y clima organizacional (CO). Considera justamente que las discrepancias entre el trabajador y la cultura y CO puede desencadenar un bajo desempeño y frustración en el cumplimiento de sus funciones y objetivos tanto personales como organizacionales.

Desde el punto de vista de López (2010), son dos tipos de competencias que deben primar en todo PSP: las genéricas y las transversales. (Ver figura 1 y figura 2).

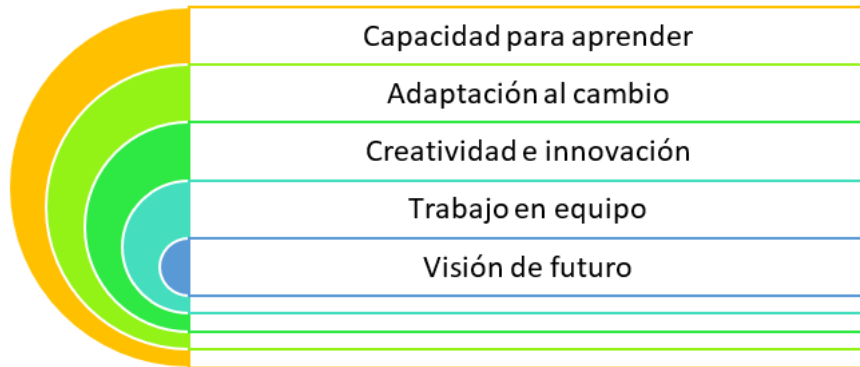


Figura 1: Competencias genéricas.

Instrumentales	Personales	Sistémicas
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de análisis y de síntesis. Capacidad de organización y planificación. Comunicación oral y escrita en la lengua nativa Conocimiento de una lengua extranjera. Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio. Capacidad de gestión de la información. Resolución de problemas. Toma de decisiones. El entusiasmo y las ganas de trabajar 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo. Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar. Trabajo en un contexto internacional. Habilidades en las relaciones interpersonales Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad. Razonamiento crítico. Compromiso ético. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprendizaje autónomo Adaptación a nuevas situaciones. Creatividad. Liderazgo. Conocimiento de otras culturas y costumbres. Iniciativa y espíritu emprendedor. Motivación por la calidad. Sensibilidad a temas medioambientales. La capacidad de adaptación a la filosofía de la empresa La orientación al cliente

Figura 2: Competencias transversales.

Gil y Piana (2018) consideraron a las competencias como el criterio prioritario para la evaluación de las capacidades necesarias en un perfil de puesto, distinguiendo tres tipos de competencias para el desempeño en la función pública: las ético-institucionales (respeto por la democracia y un compromiso con los objetivos institucionales), las técnico-profesionales (conocimientos y destrezas específicas para cumplir sus funciones) y las actitudinales (actitudes y estrategias en relación con el entorno laboral).

En la Guía orientadora que tomaron como referencia se precisa que en la dimensión de las competencias ético-institucionales deben auscultarse tanto los valores y principios éticos del postulante como su compromiso con el público, el compromiso sociocultural y compromiso institucional. Su medición se operacionaliza en diferentes indicadores: los sumarios, el conocimiento estructural orgánico-funcional de la jurisdicción, la identidad con respecto al plan estratégico institucional y el manejo normativo o de los estatutos. En la segunda dimensión, se evalúan los conocimientos tanto de las tareas del área como el manejo de los procedimientos administrativos y de los sistemas informáticos necesarios en el puesto o cargo, la capacitación previa y el planteamiento de proyectos de gestión. Estas competencias se evalúan tomando como referencia los precedentes (académicos o laborales), pruebas teóricas y prácticas.

En la tercera dimensión, se evalúan el liderazgo frente al equipo de trabajo, la actitud comprometida y la predisposición para solucionar conflictos, habilidades de comunicación, etc. La mencionada guía señala que especialistas en recursos humanos, sociología y/o psicología laboral deben ser los responsables de evaluar dichas competencias. Por otro lado, los autores sugieren ponderar de la siguiente manera: C. ético-institucionales con 30%; C. técnico-profesionales, 40% y C. actitudinales, 30%.

En el procesamiento de la información, García y Edel (2008) incluyeron en el perfil del puesto a la evaluación de habilidades físicas, habilidades mentales, responsabilidad, esfuerzo; todo ello a partir del instrumento ADPT (Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo). En sus conclusiones, precisaron que gran parte de los requerimientos del puesto no son cubiertos de la forma esperada, debido a realmente no existe un perfil de puestos definido, solo se limita a un conjunto de funciones; con esta lógica no se puede ejecutar un adecuado PS. Detectaron fallas en varios estamentos: las condiciones laborales, la carencia de recursos, etc.: en fin, un inadecuado manejo administrativo en materia de SP. Los autores sostienen que es imprescindible un cambio cultural, estructural, axiológico con miras a renovar los PSP, ya que al final de cuentas “no hay mayor recurso en ninguna empresa que el capital humano”. (p. 140). Creo que, definitivamente, este cambio en la selección del personal no será posible, si no se impregna desde las bases que son las universidades y los centros de formación laboral.

Atalaya (2001), además, de revalorar la cultura y el clima organizacional, incluye a las habilidades sociales como parte de los aspectos a evaluar en los PSPBC; sin embargo, la autora no se expone en dichos conceptos. Aun así, considero positivo el aporte de un psicólogo organizacional para la parte técnica del PSP: es una buena práctica que se debería generalizar en las IPI.

Desde otro análisis, Gil y Piana (2018) aciertan en reconocer las tres competencias para el desempeño en la función pública: las ético-institucionales, las técnico-profesionales y las actitudinales. Su estudio resulta excelente como base para la elaboración de los criterios de evaluación e instrumentos de evaluación. La ponderación que proponen los autores parece aceptable. Sería novedoso darle un peso equitativo a las 3 competencias lo que podría interpretarse como un candidato ideal. Por otro lado, las conclusiones de García y Edel (2008) vislumbran una nueva concepción para los PSPBC en la administración pública, ya que realza y magnifica el valor del recurso humano para una organización. Definitivamente, la importancia del PSPBC radica en que constituye un enfoque que permite que la organización sea más competitiva en función de sus trabajadores y que justamente va a lograr la mejora del desempeño de sus empleados a partir de la integración de sus competencias.

Ahora bien, es necesario precisar que la selección óptima del personal debe tener una continuidad que va de la mano de procesos de capacitación, monitoreo y acompañamiento, incluyendo espacios de interacción entre los trabajadores, así como la autoevaluación y la coevaluación. Por otro lado, resulta interesante y necesario que se implemente la idea de López (2010) para quien la selección final de candidatos debe tomarla el jefe de línea y no el responsable del área de Recursos Humanos. Esta situación, ya alertada y descrita por Chiavenato (2009), constituye una constante en innumerables procesos de selección de las instituciones públicas iberoamericanas.

Además, surge una inquietud como consecuencia de la revisión de los artículos científicos: ¿quién selecciona a los seleccionadores? Por ello, Pérez (2014) hace notar una desigual relación de poder entre los que seleccionan candidatos y los que seleccionan la entidad. Probablemente, la respuesta a este interrogante apunte a reconsiderar seriamente el aporte de Prusak (2016), quien enfatiza que la institución debe hacer conocer sus objetivos estratégicos institucionales no solo a sus trabajadores, también a sus candidatos, buscando involucrarlos integralmente. Entonces, es preciso detenernos en la siguiente reflexión: lo deseable de todo PSPBC es optimizar el staff de servidores públicos incluyendo el equipo directivo como una especie de andamiaje laboral, a lo que Prusak (2016) denominó como “la actitud de los gerentes hacia el capital intelectual”.

Alles (2023), Veintimilla y Velasquez (2017) y Prusak (2016) realizaron estudios para determinar el mejor modelo de prácticas organizaciones concluyendo que el modelo por competencias es el más idóneo, en el cual diferencian entre las competencias laborales y las competencias conductuales. Dicho modelo o enfoque permite seleccionar, evaluar y acompañar a las personas en el desarrollo de sus competencias para lograr a mediano o largo plazo los objetivos institucionales. El PSPBC puede lograr que los integrantes de la organización se alineen con la cultura institucional, lo cual disminuye la rotación del personal y acrecienta la productividad.

Según los autores mencionados, el PSPBC puede determinar el potencial de los empleados y su impacto en el capital intelectual. Para el desarrollo de estas competencias se necesitan condiciones ambientales, estímulos y procesos mentales internos del sujeto. Además, la motivación eficaz y la organización adecuada de la entidad impactan en el nivel de utilización de la competencia y eficiencia de los trabajadores; en ese sentido pueden aprovecharse las competencias de los empleados con soluciones organizativas óptimas. El sistema de gestión, vale decir la institución, debe proporcionar los elementos clave asociados con la implementación de los objetivos estratégicos, a fin de que el trabajador conozca y se involucre de forma integral.

Teniendo en cuenta a Alles (2017), se hace necesario mencionar el listado de la autora con respecto a las competencias cardinales y las específicas.(figura 3).

C. cardinales (Permiten el logro de la visión organizacional)	C. específicas gerenciales (Necesarias para jefaturas y similares)	C. específicas por área (Requeridas para un área en particular)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptabilidad a los cambios del entorno 2. Compromiso 3. Compromiso con la calidad de trabajo 4. Compromiso con la rentabilidad 5. Conciencia organizacional 6. Ética 7. Ética y sencillez 8. Flexibilidad y adaptación 9. Fortaleza 10. Iniciativa 11. Innovación y creatividad 12. Integridad 13. Justicia 14. Perseverancia en la consecución de objetivos 15. Prudencia 16. Respeto 17. Responsabilidad personal 18. Responsabilidad social 19. Sencillez 20. Temple 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conducción de personas 2. Dirección de equipos de trabajo 3. Empoderamiento 4. Entrenador 5. Emprendimiento 6. Líder con el ejemplo 7. Liderazgo 8. Liderazgo ejecutivo 9. Capacidad para ser líder de líderes 10. Liderazgo para el cambio 11. Visión estratégica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptabilidad - Flexibilidad 2. Calidad y mejora continua 3. Capacidad de planificación y organización 4. Cierre de acuerdos 5. Colaboración 6. Competencia "del naufrago" 7. Comunicación eficaz 8. Conocimiento de la industria y el mercado 9. Conocimientos técnicos 10. Credibilidad técnica 11. Desarrollo y autodesarrollo del talento 12. Dinamismo - Energía 13. Gestión y logro de objetivos 14. Habilidades mediáticas 15. Influencia y negociación 16. Iniciativa - Autonomía 17. Manejo de crisis 18. Orientación en los resultados con calidad 19. Orientación al cliente interno y externo 20. Pensamiento analítico 21. Pensamiento conceptual 22. Pensamiento estratégico 23. Productividad 24. Profundidad en el conocimiento de los productos 25. Relaciones públicas 26. Responsabilidad 27. Temple y dinamismo 28. Tolerancia a la presión de trabajo 29. Toma de decisiones 30. Trabajo en equipo

Figura 3: Listado de competencias para los PSP.

La autora detalla en su obra “Diccionario de competencias” las definiciones de cada una de las 60 competencias con su respectiva gradación, entre otros aspectos. Una mirada amplia y minuciosa que resulta ideal, aunque ambiciosa, para los PSPBC de las IPI. Con respecto a este primer componente del objetivo general del presente artículo de revisión, enfatizamos la necesidad de plantear el PSPBC como un vértice de los objetivos institucionales, incluso plasmarlos directamente en la visión y misión institucionales, de modo que se instaure como una práctica continua el “ser competente”. Y queda como reto la elaboración de los instrumentos de evaluación y los respectivos criterios de evaluación para cada una de las propuestas e investigaciones. Para explicar las etapas fundamentales de los PSPBC en las instituciones públicas iberoamericanas, destacan las investigaciones de Martínez y Vargas (2019), Zayas (2002), Peña (2005), Atalaya (2001), López (2010), Jiménez (2007), García y Edel (2008), Alles (2016) y Mendoza y Gorozabel (2023). A juicio de Martínez y Vargas (2019) y Zayas (2002), el procedimiento de la selección del personal está conformado por cuatro etapas generales las cuales contienen determinados pasos. Defienden la selección en el marco de las competencias que integran las exigencias de los cargos en oposición al análisis de características aisladas. El PSPBC no es un hecho apartado que incluye a especialistas y candidatos para ciertos cargos; está interrelacionado con las actividades y tareas que constituyen los desempeños a desarrollar dentro de la institución. Este proceso abarca un conjunto de etapas conectadas entre sí: planificación, reclutamiento, selección y control; cada una de estas con sus correspondientes pasos. (figura 4 y figura 5).

ETAPA	ETAPA I Planificación	ETAPA II Reclutamiento	ETAPA III Selección	ETAPA IV Control
OBJETIVO	Analizar las demandas y ofertas de los puestos que se va a seleccionar; se extrae información específica brindando las tareas y condiciones de trabajo que permita orientar el perfil del candidato idóneo.	Atraer candidatos calificados con el perfil adecuado para los puestos vacantes, mediante el reclutamiento interno y/o externo.	Seleccionar el personal idóneo para cada puesto o cargo en convocatoria, atendiendo a las exigencias establecidas en el perfil de cargo, en función del desarrollo local.	Evaluar el desempeño del empleado seleccionado, a partir de su incorporación al puesto de trabajo, teniendo en cuenta los resultados obtenidos durante el periodo de prueba.
PASOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilización y preparación 2. Consideración del perfil de cargo en función del desarrollo local 	3. Reclutamiento	<ol style="list-style-type: none"> 4. Preselección 5. Aplicación de técnicas de selección 6. Comprobación de datos referenciales y comparaciones interindividuales 7. Toma de decisiones sobre candidatos a seleccionar 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Incorporación del trabajador al empleo 9. Seguimiento

Figura 4: Etapas de la selección del personal.

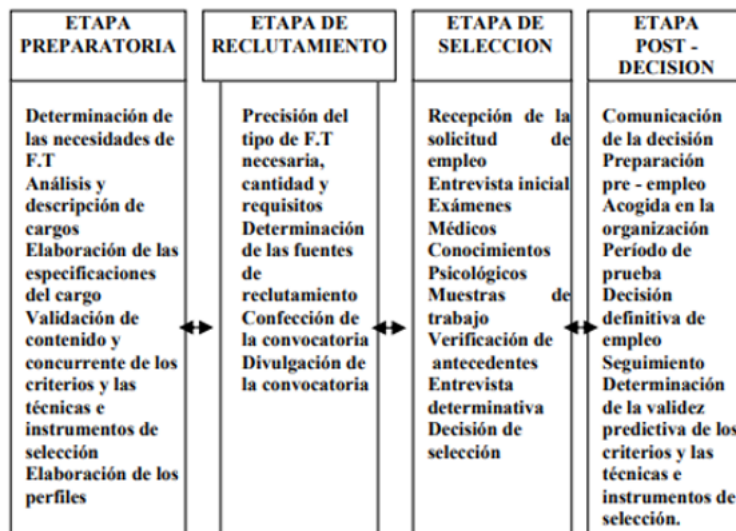


Figura 5: Etapas del proceso de selección del personal.

Para los autores, la selección no finaliza al determinar quién tiene o no las condiciones; considera necesario un seguimiento y retroalimentación con la finalidad de corregir el sistema a partir de información objetiva de la realidad para poder adoptar medidas correctivas. Hasta aquí, se considera por demás valiosa la etapa final que implica un seguimiento y acompañamiento interno el cual no solo va a corroborar las impresiones de las etapas previas, sino que podría garantizar un óptimo desempeño laboral que poco a poco irá interiorizando el trabajador.

Teniendo en cuenta a Peña (2005), cuya principal contribución consiste en la estructura de un PSPBC, en el cual propone tres niveles: competencias básicas, genéricas y específicas. Las competencias básicas comprenden todo lo referido a lo cognitivo, técnico y metodológico; las genéricas establecen los parámetros comunes de la profesión que involucran la práctica profesional en su ámbito más complejo; las específicas se encuentran ligadas a la ejecución de la tarea. Dicho PSPBC, a su vez, considera 4 pasos fundamentales: “Descripción de puesto en base a competencias. Solicitud de currículo en base a competencias. Entrevista en base a competencias. Investigación Laboral y de referencias” (Peña, 2005, p.139). El autor concluye que la implementación de este modelo logrará disminuir la incertidumbre de contratar al trabajador ideal para el puesto, asumiendo que el margen de error será menor posible.

En su estudio no experimental descriptivo-comparativo, García y Edel (2008) sustentan la descripción analítica de los puestos de trabajo como una práctica significativa e ideal en los PSP de nuestro mundo globalizado y en constante cambio. Los autores enfatizan que lo ideal es “administrar con el personal”. En su análisis detallan que los PSPBC que se realizan a partir de instrumentos válidos ayuda a la mejora integral del centro de labores no solo en productividad y estadísticas, también en calidad de vida, desarrollo profesional, mejores salarios, capacitación óptima. Recomiendan implementar su modelo tanto en la administración pública como en el ámbito privado. Utilizaron en su estudio las siguientes etapas del PSPBC: requisición de la vacante, reclutamiento, entrevista inicial, evaluación psicométrica, entrevista dimensional por competencias, entrevista con supervisor y contratación.

Peña (2005) tiene aportes interesantes en su PSPBC (competencias básicas, genéricas y específicas); sin embargo, discrepo con este autor, para quien el PSP culmina en la investigación laboral y de referencias previo a la contratación. Los aportes de García y Edel (2008) también son atractivos; no obstante, su estudio culmina, de igual forma, en la contratación. Y si bien es cierto que los modelos de selección se basan en competencias, ¿dónde quedan entonces la acogida, el período de prueba, el seguimiento, etc.?.

Atalaya (2001) señala que el PSP aspira a un equilibrio entre el puesto de trabajo y la persona con el objetivo primordial de alcanzar una vacante con el candidato adecuado. Incide que las etapas del PS dependen de cada caso particular, pues asegura que el procedimiento es distinto para la selección de profesionales y ejecutivos a la selección de operarios. La autora plantea la omisión/adición/alteración de algunas etapas, cuando corresponda y que ello va a depender del criterio de los seleccionadores. Asimismo, identifica 7 etapas del proceso: planeamiento, reclutamiento, evaluación, selección, decisión, inducción, control y seguimiento. (figura 6).



Figura 6: Secuencia de etapas en el PSPBC.

López (2010) reconoce algunos pasos preliminares a la selección de personal, tales como la identificación de los propósitos y objetivos institucionales, la valoración de los RRHH, la planificación de acciones para lograr determinados objetivos y la determinación de necesidades. Resalta la relevancia de instrumentos como la entrevista por competencias y los distintos tipos de evaluación psicológica; además de ello, considera que la decisión final en la selección la debe tomar del jefe de línea del candidato, no el responsable del área/departamento de RRHH. Desde la propuesta de Alles (2016), el PSPBC consta de 20 pasos específicos e interrelacionados (figura 7).



Figura 7: PSPBC: 20 pasos específicos e interrelacionados.

Hasta aquí, se logró identificar las etapas imprescindibles para el PSPBC. Cada uno de los autores mencionados describe en sus respectivas investigaciones estas etapas y/o pasos. Conviene subrayar la importancia de respetar la secuencia de estas en el PSPBC. Se consideran pertinentes y recomendables las etapas propuestas por tres autores: Martínez y Vargas (2019), Zayas (2002) y Atalaya (2001); sin embargo, la propuesta de Atalaya de realizar el control y seguimiento al tercer mes no es realmente oportuna, estos procesos deberían realizarse desde la primera semana agregándose un tercer componente: acompañamiento, el cual iría más allá de una fría supervisión, sino más bien como una retroalimentación laboral dinámica.

Es necesario detenernos en el análisis de la primera etapa: planificación o planeamiento, pues aquí se establecen objetivos y planes, el análisis del puesto, la revisión de los perfiles, cronogramas, presupuesto, etc.; principalmente, el análisis de puesto debe requerir una atención especial. Este análisis de puesto está abocado no solo a describir un puesto de trabajo, sino a detallar las especificaciones/competencias de las personas que van a encargarse de dicho puesto de trabajo (estudios, experiencias, responsabilidades) que están directamente orientadas al éxito del desempeño laboral. Y aquí surge otra vez una interesante y polémica interrogante (ya mencionada): ¿quiénes elaboran este perfil de puesto? ¿Cómo debe ser el perfil profesional de los que elaboran el perfil de puesto para la selección del personal?.

Si bien es cierto que la propuesta de Alles (2017) resulta minuciosa, esta no considera un acompañamiento y control, solo concluye en una inducción, lo cual se podría interpretar hasta cierto punto como un vacío, ya que habiendo logrado superar los procesos anteriores, el nuevo trabajador necesita un periodo de acompañamiento laboral, tal como lo propone Salinas (2021): acogida, desempeño, transición y acompañamiento. Al respecto, Pérez (2014) resalta que en la práctica se está dejando de lado el perfil profesional de los seleccionadores, que en ocasiones constituyen un perfil “low cost” con graves consecuencias para la administración pública, en cuanto productividad y eficiencia. Definitivamente, unos reclutadores poco competentes no garantizan una idónea selección del personal, sobre todo si posee habilidades comunicativas deficientes que no lograrán, por ejemplo, llevar una entrevista óptima que rescate la información requerida o elementos cognoscitivos de cómo interpretar los resultados de la evaluación. De manera similar, ya lo había mencionado Chiavenato (2009), quien sostiene que el proceso de reclutamiento resulta exitoso cuando los reclutadores son adecuadamente escogidos y entrenados, pues considera que la calidad de dicho proceso de reclutamiento conlleva a un fuerte impacto (positivo o negativo) en los postulantes.

El inicio de todo PSPBC debería partir de la selección, valga la redundancia, de los reclutadores mismos. Estos también deben estar plenamente calificados y capacitados. Sería lamentable que un reclutador no tuviera en cuenta los principios considerados en las normativas ya analizadas en los numerales anteriores y se dejará llevar por la subjetividad u otros sesgos. Aun así, ello sucede en los distintos organismos gubernamentales a nivel nacional, regional y local. Según los autores, existen testimonios de personas vulneradas en sus derechos. Sería interesante realizar una encuesta entre los postulantes luego de los procesos de reclutamiento; he aquí un nuevo tema de investigación. Justamente, la relación de poder a la que alude Pérez (2014) precisamente se trata de un conflicto que va tomando cuerpo: los que se encargan de elegir candidatos y los que tienen que elegir el lugar de trabajo. En el primer caso, requieren determinadas habilidades sociales aparte de sus competencias profesionales para lograr el éxito en el PSPBC y no correr el riesgo de seleccionar a la persona inadecuada para un cargo y, por consiguiente, para la entidad pública.

4. Conclusiones

Se concluye que las competencias que debe tener el servidor público las cuales involucran valores, actitudes y conocimientos, constituyen un pilar institucional y son el criterio fundamental para evaluar capacidades de los candidatos con respecto a un perfil de puesto en los PSP de la AP. Los PSPBC deben primar no solo en el área de RRHH, sino también en toda institución que desee lograr competitividad, eficacia, eficiencia y productividad. Las competencias para los PSP no difieren en jerarquía laboral; deben ser aplicables en todos los cargos y puestos. En consecuencia, las tres competencias (ético-institucionales, técnico-profesionales y actitudinales) son necesarias e ineludibles para el desempeño de la función pública. Lo ideal sería una ponderación equitativa de estas. Cada uno de los autores ha brindado aportes interesantes y valiosos; Alles (2017) detalla de forma magistral cada una de las competencias que ha considerado en su obra. El reto para las IPI es seleccionar las competencias que consideren relevantes y alineadas a sus objetivos institucionales, elaborar los instrumentos de evaluación y definir los criterios de evaluación con respecto a sus PSPBC. De manera directa e indirecta, las habilidades sociales, como aspecto relevante de las competencias evaluadas, se convierten en un factor decisivo en el PSPBC. Ello no debe pasar desapercibido por la administración pública que está conformada con recursos humanos y atiende, de igual forma, a un capital humano. En tal sentido, la inserción de habilidades sociales debe enfocarse desde las universidades y centros de formación laboral, tanto en su praxis académica como en el currículo. Ahora bien, los resultados van a depender del compromiso de todos los agentes, ya que se “predica con el ejemplo”. En segundo lugar, basándose en la revisión de los artículos científicos sobre las etapas fundamentales de los PSPBC en las IPI, se concluye que las políticas de SP en la AP deben constituirse en un ideario institucional. Para tal efecto, se plantean dos requisitos: por un lado, la etapa decisiva del PSPBC definitivamente debe recaer en el jefe de línea, ya que el trabajo específico del área de RRHH se limita a una asesoría que cumple una función de filtro; por otro lado, se debe mantener primordialmente la siguiente secuencia: planeamiento, reclutamiento, evaluación, selección, decisión, contratación, inducción, control, monitoreo y acompañamiento. Esta última etapa debe extenderse hasta lograr el involucramiento del nuevo trabajador con los objetivos institucionales. Finalmente, se han identificado aspectos básicos que, por lo general, no son analizados y/o implementados en forma objetiva: el perfil profesional de los seleccionadores, el análisis y la descripción de los puestos o cargos, la inclusión de un psicólogo organizacional en el PSP y la importancia del acompañamiento post contratación del candidato elegido. Al respecto, resulta

necesario idear un PSP de los seleccionadores mismos, un proceso de diseño del puesto o cargo, considerando la inclusión de un psicólogo organizacional y la inclusión de los subprocesos de autoevaluación y coevaluación en el acompañamiento, con la finalidad de buscar un mejor involucramiento en la institución.

5. Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2016). Selección por competencias. Atracción y reclutamiento en las redes sociales: entrevista y medición de competencias.
- Alles, M. (2015). Diccionario de competencias: La Trilogía-VOL 1 (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias (Vol. 1). Ediciones Granica.
- Arias, J., Holgado, J., Tafur, T. y Vásquez, J. (2022). Metodología de la investigación: El método ARIAS para realizar un proyecto de tesis.
- Atalaya, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista De Investigación En Psicología*, 4(2), 133-144.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. (3.a ed.). Pearson Educación.
- Bravo, W. y Delgado, B. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56.
- Castillo, L. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Chiavenato I. (2009). Gestión del talento humano. (2.a ed.). Mc Graw Hill.
- García, A. y Edel, R. (2008). "El Capital Humano en las Organizaciones", Experiencias de investigación. Vol. I, Edición electrónica.
- Guerrero, C., Valverde, M. y Gorjup, T. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*, 58 (1), 251-288.
- Gil, M. y Piana, R. (2018). Procesos de selección de personal en la administración pública de la provincia de Buenos Aires. Una elipsis al régimen de concursos para el acceso a las funciones jerarquizadas, DAAPGE, año 18, No 31 (jul-dic), 2018, pp. 81-110. Santa Fe, Argentina: UNL.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. (2018) México: Mc Graw Hill- educación.
- Ipanaqué, A. (2021). ¿Sabemos cómo impacta la selección y contratación de un talento humano para la organización? *Gestión En El Tercer Milenio*, 24(48), 85-92.
- Jiménez, D. (2007). Manual de recursos humanos.
- López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.
- Marmolejo (2022). Contrataciones con el Estado: problemática en los procesos de selección.
- Martínez, O. y Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 225-242.
- Mendivel, R. et al. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad peruana Los Andes, Filial Chanchamayo. *Conrado* vol.16 N° 72 Cienfuegos.
- Mendoza, Y. y Gorozabel, D. (2023). La selección de personal como factor que incide en la adecuada contratación de servidores públicos. *ConcienciaDigital*, 6 (1.2), 116-133.
- Morales, L. y Prieto, T. (2013). Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas. Instituto Politécnico Nacional de México.

- Moreno, B. et al. (2018). Revisiones Sistemáticas: definición y nociones básicas. *Revista clínica de periodoncia, implantología y rehabilitación oral*, 11(3), 184-186.
- Ñaupas, H et al. (2018). *Metodología de la Investigación. Cuantitativa, cualitativa y redacción de la tesis. (5.a ed.)*. Ediciones De la U. Bogotá.
- Peña, S. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias (A model for personnel selection based on the competition profile). *Innovaciones de Negocios*. 2. 121-144.
- Pérez, R. (2014). Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis. *Methaodos. Revista de ciencias sociales*, 2 (1), 23-35
- Prusak, R. (2016). El impacto de la gestión de competencias de los empleados como parte del capital humano en el proceso de implementación del capital intelectual. *Gestión*, 20 (1), 27-39.
- Rivera, L. A. (2020). Employer decision making. *Annual review of sociology*, 46, 215-232.
- Romero, L. y Salcedo, M. (2019). Estrategias para fortalecer el proceso de gestión del talento humano en una entidad pública. *Signos. Investigación en Sistemas de Gestión*, 11(2), 99-117.
- Salinas, J. y Malpartida, J. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica Alpha Centauri Volumen 1, Edición Especial, Diciembre 2020*.
- Salinas, M. (2021). El modelo de acompañamiento en las empresas de inserción y su incidencia en la empleabilidad de personas en situación y/o riesgo de exclusión social. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 1(143), e85559.
- Veintimilla, J. y Velasquez, P. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. *Boletín Redipe*, ISSN-e 2256-1536, Vol. 6, N°. 3, 2017, págs. 172-193.
- Watkins, M. (2015). Psychosocial accompaniment. *Journal of Social and Political Psychology*, 3(1), 324-341.
- Zayas, P., (2002). Los fundamentos teóricos-metodológicos del proceso de selección de personal, [tesis de Doctorado]. Universidad de La Habana.