



CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo Jessica Susan Gutiérrez Douza
autor/a de la tesis titulada:

MODELO BASADO EN COMPETENCIAS EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA FUNDACIÓN ACCIÓN CULTURAL LOYOLA (ACLO) REGIONAL CHUQUISACA

mediante el presente documento, declaro que la obra mencionada es de mi exclusiva autoría y producción. Esta tesis ha sido elaborada como uno de los requisitos previos para la obtención del título de: “Magíster en Administración de Empresas” en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Central Sucre.

Cesión de Derechos:

- Derechos Cedidos:** A partir de la fecha de la defensa de grado, cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Central Sucre, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación de la obra. La Universidad está autorizada a utilizar esta obra por cualquier medio, actualmente conocido o que se desarrolle en el futuro, siempre y cuando dicha utilización no se realice con fines de lucro. Esta cesión incluye la reproducción total o parcial en formatos virtual, electrónico, digital, u óptico, así como su uso en red local e Internet.
- Responsabilidades del Autor:** Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación o demanda por parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra mencionada, asumiré toda la responsabilidad legal frente a dichos terceros y frente a la Universidad, incluyendo, sin limitación, la defensa de tales reclamaciones y el mantenimiento de la Universidad indemne frente a las mismas.
- Entrega de Ejemplares:** En esta fecha, entrego a la biblioteca de la Universidad un ejemplar de la obra y sus anexos, en formatos impreso y digital o electrónico.

Fecha 12-02-2025

Firma: 



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE CENTRAL
Sucre – Bolivia**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MODELO BASADO EN COMPETENCIAS EN LOS PROCESOS DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA
FUNDACIÓN ACCIÓN CULTURAL LOYOLA (ACLO) REGIONAL
CHUQUISACA**

**Tesis presentada para optar al Grado
Académico de Magíster en Administración
de Empresas**

MAESTRANTE: JÉSSICA SUSAN GUTIÉRREZ LOAYZA

Sucre – Bolivia

2024



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE CENTRAL
Sucre – Bolivia

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MODELO BASADO EN COMPETENCIAS EN LOS PROCESOS DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA
FUNDACIÓN ACCIÓN CULTURAL LOYOLA (ACLO) REGIONAL
CHUQUISACA**

Tesis presentada para optar al Grado
Académico de Magíster en Administración
de Empresas

MAESTRANTE: JÉSSICA SUSAN GUTIÉRREZ LOAYZA

TUTOR: MARCOS JULIO GIRONDA ALARCÓN, PhD.

Sucre – Bolivia

2024

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mis padres, quienes han sido mi mayor apoyo a lo largo de todo este proceso. Su amor incondicional, paciencia y confianza en mis capacidades han sido la base sólida sobre la que he construido esta tesis.

A mis queridos hermanos Hugo y Ximena, quiero dedicar unas palabras especiales. Gracias por no solo ser unos hermanos ejemplares, sino también compañeros de vida incansables. Su aliento y las sabias palabras me han dado la fuerza necesaria para superar los momentos difíciles. Su apoyo ha sido un faro de esperanza durante todo el camino.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento.

RESUMEN

La Fundación Acción Cultural Loyola (ACLO) Regional Chuquisaca, se enfrenta a la necesidad de incorporar personal para cubrir diferentes puestos de trabajo. Debido a esta premura, cuando surge una vacante, el Director Regional o el Administrador Regional comienza por buscar información entre los empleados actuales de la Fundación que puedan tener la profesión o habilidades necesarias para desempeñar el puesto vacante. Esta búsqueda interna permite agilizar el proceso de contratación, evitando la etapa de publicación de la vacante y atrayendo a candidatos que ya están familiarizados con la organización, llevando a cabo una entrevista con estos empleados que cumplan con los requisitos básicos. Aunque estos procedimientos pueden parecer poco ortodoxos, la Fundación Acción Cultural Loyola (ACLO) Regional Chuquisaca los considera como parte de su flexibilidad y capacidad de adaptación ante las necesidades urgentes de contratación. Sin embargo, es importante destacar que la Fundación también reconoce la importancia de seguir los protocolos formales de contratación en la medida de lo posible.

Toda esta información fue recabada a través del cuestionario realizado por los trabajadores de dicha Fundación, así como la entrevista realizada a la Administradora Regional, por lo que Fundación Acción Cultural Loyola (ACLO) Regional Chuquisaca, debe tener un proceso de reclutamiento y selección competente para el personal. Con la ayuda de todo este proceso, se pueden identificar los valores de los candidatos, sus conocimientos y adaptarse fácilmente a la cultura organizacional de la empresa, reduciendo así sus costos operativos y haciendo más efectiva la gestión de Recursos Humanos.

El propósito de esta tesis es crear un modelo basado de competencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal de la Fundación Acción Cultural Loyola (ACLO) Regional Chuquisaca; que contribuirá a que todos los colaboradores de la Fundación cuenten con las competencias necesarias para el cumplimiento de sus objetivos, roles y responsabilidades para que puedan alcanzar los fines de la Fundación.

ABSTRACT

The Fundación Acción Cultural Loyola (ACLO) Chuquisaca Regional, faces the need to incorporate personnel to fill different job positions. Due to this urgency, when a vacancy arises, the Regional Director or Regional Administrator begins by searching for information among the Foundation's current employees who may have the profession or skills necessary to fill the vacant position. This internal search streamlines the hiring process by bypassing the posting stage and attracting candidates who are already familiar with the organization by conducting an interview with these employees who meet the basic requirements. Although these procedures may seem unorthodox, the Fundación Acción Cultural Loyola (ACLO) Regional Chuquisaca considers them as part of its flexibility and ability to adapt to urgent hiring needs. However, it is important to note that the Foundation also recognizes the importance of following formal hiring protocols to the extent possible.

All this information was collected through the questionnaire conducted by the workers of the Foundation, as well as the interview conducted with the Regional Administrator, so that Fundación Acción Cultural Loyola (ACLO) Regional Chuquisaca, must have a competent recruitment and selection process for staff. With the help of this process, it is possible to identify the values of the candidates, their knowledge and to easily adapt to the organizational culture of the company, thus reducing its operating costs and making the Human Resources management more effective.

The purpose of this thesis is to create a competency-based model for the recruitment and selection processes of the Acción Cultural Loyola (ACLO) Chuquisaca Regional Foundation, which will contribute to ensure that all the Foundation's collaborators have the necessary competencies to fulfill their objectives, roles and responsibilities in order to achieve the Foundation's goals.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	vii
CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.3 Justificación.....	3
1.3.1 Justificación Social.....	3
1.3.2 Justificación Económica.....	3
1.3.3 Justificación Práctica.....	4
1.4 Hipótesis.....	4
1.4.1 Conceptualización de las Variables	4
1.4.2 Operacionalización de las Variables	5
1.5 Formulación de Objetivos.....	6
1.5.1 Objetivo General	6
1.5.2 Objetivos Específicos	6
1.6 Alcances de la Investigación	6
1.6.1 Alcances Temático	6
1.6.2 Alcances Temporal.....	7
1.6.3 Alcances Geográfico	7
1.6.4 Alcances Institucional.....	7
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO, REFERENCIAL Y CONCEPTUAL.....	8
2.1 Competencias	8
2.2 Tipos de Competencias.....	9
2.3 Gestión de Recursos Humanos	10
2.4 Gestión por Competencias.....	11
2.5 Talento Humano.....	11
2.6 Reclutamiento	12
2.7 Métodos y Fuentes de Reclutamiento.....	13

2.7.1	Reclutamiento Interno y Externo	13
2.8	Selección de Personal.....	15
2.9	Las Técnicas de Selección.....	15
2.10	Recopilación de Información sobre el Puesto	16
2.11	El proceso de Selección de Personal.....	17
2.12	Evaluación de los Resultados de Selección de Personal	18
2.13	Marco Conceptual	18
2.14	Estructura Organizacional de la Fundación Acción Cultural Loyola (ACLO)	23
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		25
3.1	Enfoque de la Investigación	25
3.2	Tipo de Estudio	25
3.3	Definición de Población.....	25
3.4	Técnicas de Recopilación de Datos	25
3.5	Fuentes de Información.....	25
3.6	Trabajo de Campo.....	25
3.7	Análisis de la Entrevista realizada al Administrador Regional de la Fundación "Acción Cultural Loyola" (ACLO) Regional Chuquisaca	50
3.7.1	Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en ACLO	50
3.7.2	Documentación requerida y verificada en el Proceso de Selección	51
3.7.3	Departamento de Recursos Humanos y Perfiles de Puesto	51
3.7.4	Recursos Humanos por Competencias.....	52
3.8	Resultados de la Investigación.....	52
3.9	Conclusiones de la Investigación	54
CAPÍTULO IV PROPUESTA DE MEJORAMIENTO		56
4.1	Objetivo de la Propuesta	56
4.2	Objetivos Específicos	56
4.3	Alcance de la Propuesta	56
4.4	Limites de la Propuesta.....	57

4.5	Justificación de la Propuesta.....	57
4.6	Propuesta de Implementación.....	57
4.7	Etapas del Modelo de Reclutamiento y Selección por Competencias	58
4.7.1	Etapa I - Confirmación de Necesidades.....	59
4.7.2	Etapa II - Requerimiento de Personal:	59
4.7.3	Etapa III - Proceso de Reclutamiento Basado en Competencias:	59
4.7.4	Etapa IV- Proceso de Selección por Competencias:	60
4.7.5	Etapa V - Proceso de Selección, Entrevista con el Jefe Inmediato Superior y el Comité:	65
4.7.5.1	Proceso de Selección.....	65
4.7.5.2	Entrevista con el Jefe Inmediato Superior y el Comité.....	67
4.7.6	Etapa VII - Toma de Decisión	68
4.7.7	Etapa VII - Informe Final de Selección.....	68
	CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	69
	BIBLIOGRAFÍA	71
	ANEXOS.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Técnicas de selección</i>	16
Tabla 2. <i>Género</i>	26
Tabla 3. <i>Nivel Académico</i>	27
Tabla 4. <i>Profesión u oficio que desempeña</i>	28
Tabla 5. <i>Área al que pertenece</i>	29
Tabla 6. <i>Antigüedad en la Fundación</i>	29
Tabla 7. <i>¿A través de qué medio se enteró de la oferta laboral en la fundación?</i>	31
Tabla 8. <i>¿Qué sitios visitó para conocer la Fundación antes de presentarse a la entrevista?</i>	32
Tabla 9. <i>¿Había suficiente información en el anuncio de empleo realizado por Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca?</i>	33
Tabla 10. <i>¿Qué documentación le solicitaron en el proceso de reclutamiento?</i>	34
Tabla 11. <i>¿Considera que toda la información solicitada por la Fundación es suficiente para verificar su experiencia?</i>	35
Tabla 12: <i>Si la respuesta es NO ¿Qué otra documentación usted considera que se debería presentar?</i>	36
Tabla 13. <i>¿Cuánto tiempo espero para obtener una respuesta a su postulación?</i>	36
Tabla 14. <i>¿Cómo evalúa el desarrollo de la Entrevista Laboral administrada dentro del proceso de selección?</i>	37
Tabla 15. <i>¿Le realizaron pruebas específicas relacionadas con el cargo a desempeñar? ..</i>	39
Tabla 16. <i>¿La información abordada en la entrevista laboral, guarda relación con los requisitos, funciones o características del puesto al que postuló:</i>	40
Tabla 17. <i>Si la respuesta es NO ¿Qué información se desarrolló?</i>	41
Tabla 18. <i>¿De acuerdo a su percepción, como califica el sistema que emplea la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca para reclutar y seleccionar al personal?:</i>	41
Tabla 19. <i>¿En qué se podría mejorar?</i>	42
Tabla 20. <i>Durante el proceso de reclutamiento y selección, ¿se le informó acerca de las competencias necesarias para desempeñar exitosamente el puesto de trabajo?</i>	43

Tabla 21. <i>¿Considera que el cargo actual que ocupa en la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca esta acorde a sus habilidades y conocimientos?</i>	44
Tabla 22. <i>¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con su puesto actual?</i>	45
Tabla 23. <i>¿Cree usted que su jefe está consciente de las competencias que usted posee?</i>	45
Tabla 24. <i>¿Cree que durante el proceso de selección tuvo una comprensión clara de las tareas, responsabilidades y exigencias del puesto que ocuparía en caso de ser seleccionado(a)?</i>	47
Tabla 25. <i>¿Considera que su contratación para el puesto actual fue acorde a sus competencias, experiencia y conocimientos?</i>	48
Tabla 26. <i>¿Después de ser contratado(a), ¿recibió retroalimentación sobre sus calificaciones en el proceso de selección y se le indicaron áreas en las que debía mejorar?</i>	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Proceso de selección como secuencia de etapas</i>	17
Figura 2: <i>Organigrama de la Fundación Acción Cultural Loyola (ACLO) - Regional Chuquisaca</i>	23
Figura 3. <i>Género</i>	26
Figura 4. <i>Nivel Académico</i>	27
Figura 5. <i>Profesión u oficio que desempeña</i>	28
Figura 6. <i>Área al que pertenece</i>	29
Figura 7. <i>Antigüedad en la Fundación</i>	30
Figura 8. <i>¿A través de qué medio se enteró de la oferta laboral en la fundación?</i>	31
Figura 9. <i>¿Qué sitios visitó para conocer la Fundación antes de presentarse a la entrevista?</i>	32
Figura 10. <i>¿Había suficiente información en el anuncio de empleo realizado por Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca?</i>	33
Figura 11. <i>¿Qué documentación le solicitaron en el proceso de reclutamiento?</i>	34
Figura 12. <i>¿Considera que toda la información solicitada por la Fundación es suficiente para verificar su experiencia?</i>	35
Figura 13. <i>¿Cuánto tiempo espero para obtener una respuesta a su postulación?</i>	37
Figura 14. <i>¿Cómo evalúa el desarrollo de la Entrevista Laboral administrada dentro del proceso de selección?</i>	38
Figura 15. <i>¿Le realizaron pruebas específicas relacionadas con el cargo a desempeñar?</i> .	39
Figura 16. <i>¿La información abordada en la entrevista laboral, guarda relación con los requisitos, funciones o características del puesto al que postuló:</i>	40
Figura 17. <i>¿De acuerdo a su percepción, como califica el sistema que emplea la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca para reclutar y seleccionar al personal?:</i>	41
Figura 18. <i>Durante el proceso de reclutamiento y selección, ¿se le informó acerca de las competencias necesarias para desempeñar exitosamente el puesto de trabajo?</i>	43
Figura 19. <i>¿Considera que el cargo actual que ocupa en la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca esta acorde a sus habilidades y conocimientos?</i>	44

Figura 20. <i>¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con su puesto actual?</i>	45
Figura 21. <i>¿Cree usted que su jefe está consciente de las competencias que usted posee?</i>	46
Figura 22. <i>¿Cree que durante el proceso de selección tuvo una comprensión clara de las tareas, responsabilidades y exigencias del puesto que ocuparía en caso de ser seleccionado(a)?</i>	47
Figura 23. <i>¿Considera que su contratación para el puesto actual fue acorde a sus competencias, experiencia y conocimientos?</i>	48
Figura 24. <i>¿Después de ser contratado(a), ¿recibió retroalimentación sobre sus calificaciones en el proceso de selección y se le indicaron áreas en las que debía mejorar?</i>	49
Figura 25. <i>Etapas del Modelo basado en competencias en los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal</i>	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.....	73
Anexo 2.....	78
Anexo 3.....	83
Anexo 4.....	85
Anexo 5.....	86
Anexo 6.....	87
Anexo 7.....	89
Anexo 8.....	90
Anexo 9.....	91
Anexo 10.....	92
Anexo 11.....	93
Anexo 12.....	94
Anexo 13.....	95
Anexo 14.....	96
Anexo 15.....	97

INTRODUCCIÓN

Existiendo un entorno laboral sujeto a constante cambios, acompañado de nuevas tecnologías, es crucial que las organizaciones se mantengan en constante adaptación para superar los impactos de la globalización. A este efecto; es necesario gestionar adecuadamente los recursos humanos y aprovechar los nuevos desafíos.

Cuando hablamos de recursos, nos referimos a las capacidades que a su vez llevan al desarrollo de aptitudes que poseen las personas y que ayudan a que la empresa tenga éxito en este entorno competitivo y pueda destacarse ante otras. En este sentido, la gestión adecuada de los recursos humanos desempeña un papel clave. Esto implica identificar y desarrollar las habilidades y talentos de los empleados, fomentando un entorno de aprendizaje continuo y promover la colaboración.

Como se indica en el artículo de la Revista Ciencia y Cultura (Guzmán, 2000), señala que en Bolivia la gestión de recursos humanos tiene el desafío de insertarse de manera más efectiva en la administración de las organizaciones y su relación con un entorno adverso.

El artículo sugiere que la gestión de recursos humanos en Bolivia debe abordar de manera efectiva los desafíos y obstáculos que surgen en este entorno adverso. Esto implica desarrollar políticas y prácticas que se ajusten a las necesidades y realidades locales, promoviendo el desarrollo y la capacitación de los empleados, fomentando la motivación y el compromiso, estableciendo sistemas de evaluación y recompensa adecuados, y fomentando una cultura organizacional que promueva la adaptabilidad y la resiliencia frente a los cambios y desafíos externos.

Asimismo, en algunas organizaciones, la ausencia de un departamento de recursos humanos es una carencia evidente. Por otro lado, en otras organizaciones, especialmente en aquellas de menor tamaño, puede que no sea necesario contar con un departamento de recursos humanos de gran envergadura, por lo que es fundamental que alguien se encargue de asumir las funciones relacionadas con esta área. En muchos casos, las personas que asumen estas responsabilidades no son expertas en la materia, ya que deben compartir esta función con otras tareas. Por tanto, resulta imprescindible mejorar sus capacidades técnicas mediante una formación especializada en recursos humanos.

Por otra parte, un modelo basado en competencias es fundamental en el reclutamiento y selección de personal en la Fundación Acción Cultural Loyola (ACLO) Regional Chuquisaca, debido a su capacidad para alinear a los candidatos con los valores y la misión de la organización, enfocarse en habilidades y resultados, promover la adaptabilidad y versatilidad, orientarse hacia el impacto y la eficiencia, así como facilitar una evaluación objetiva y justa.

Esto permitirá identificar y seleccionar candidatos adecuados que contribuyan al logro de sus objetivos, maximizando así su impacto y éxito en su labor social.

Asimismo, el presente trabajo está conformado por cuatro capítulos, estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I, “Aspecto Generales”, detalla los antecedentes de la Fundación, se realiza el planteamiento del problema de investigación conceptualizándolo y ubicándolo en un contexto específico, se presenta la justificación y la hipótesis del mismo, de la misma manera se establecen los objetivos generales y específicos del estudio.

En el Capítulo II, “Marco Teórico, Referencial y Conceptual”, se mencionan las bases teóricas que sustentan el trabajo realizado y la definición de los principales términos básicos involucrados en el estudio.

En el Capítulo III, “Metodología de la Investigación” se presenta el enfoque de la investigación, el tipo de estudio, población, técnicas de recopilación de datos, fuentes de información, el trabajo de campo y el diagnóstico de la investigación.

En Capítulo IV, “Propuesta de Mejoramiento”, se da a conocer la propuesta del modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias en 7 siete etapas que son: confirmación de necesidades, requerimiento de personal, proceso de reclutamiento, proceso de selección, entrevista con el jefe inmediato superior y el comité, toma de decisión y el informe final de selección; cada etapa acompañado de formularios vinculados al modelo basado en competencias para el reclutamiento y selección de personal.

Finalmente se presentan las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, para culminar con los anexos que respaldan el trabajo y la presentación de la bibliografía utilizada.

CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

La Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) es una Organización No Gubernamental para el Desarrollo “ONGD” que trabaja en el Sur de Bolivia, dicha Fundación cuenta con tres regionales: Chuquisaca, Tarija y Potosí.

La Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional de Chuquisaca, fue creada por la Compañía de Jesús el 25 de agosto de 1966, inició con la estrategia de "educación popular" para abordar las injusticias sociales, políticas y económicas, brindando a los campesinos y campesinas la oportunidad de no solo aprender a leer y escribir, sino también de interpretar su realidad y transformarla, por lo que la Fundación reconoció el poder de los medios de comunicación social, como las radios, para fortalecer el proceso educativo y llegar a comunidades rurales marginadas (<http://www.jesuitas.org.bo/obras/fundacion-aclo/>). Por otra parte, debido al cambio climático y la sequía, la economía campesina enfrentó dificultades, lo que generó demandas en seguridad alimentaria y derechos políticos, por lo que la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) de Chuquisaca respondió apoyando la producción agrícola y formando líderes a través de medios de comunicación social.

De acuerdo a lo mencionado en el Plan Estratégico Institucional de la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca (“ACLO”, 2022), se concentra en lograr efectos e impactos en la vida de los campesinos, indígenas y población urbana popular, a través de tres desafíos estratégicos:

- Construcción de ciudadanía intercultural participativa y desarrollo de las bases del Estado Plurinacional.
- Preservación del medio ambiente y adaptación al cambio climático.
- Desarrollo económico y seguridad alimentaria.

Por lo que la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca, al desarrollar estos desafíos debe considerar los siguientes aspectos:

- Si bien la Fundación tiene un fin social, en la actualidad también han incorporado actividades productivas como parte de su modelo de gestión, esta diversificación responde a la necesidad de generar recursos propios, adaptarse a un entorno cambiante y maximizar el impacto social. Al combinar objetivos sociales y económicos, la fundación fortalece su sostenibilidad financiera y amplia su capacidad para generar un cambio positivo en la sociedad.

- La Fundación está en constante crecimiento, por lo que la gestión de recursos humanos es una actividad dinámica sujeta a constantes actualizaciones para su consolidación, ya que, al fortalecer la gestión de Recursos Humanos, la fundación puede potenciar su capacidad para lograr sus objetivos sociales y generar un mayor impacto positivo en la sociedad.
- La fundación, trabaja en entornos complejos y dinámicos, con una variedad de actores involucrados; por lo que, al gestionar correctamente los recursos en este contexto, es esencial contar con equipos formados y comprometidos; estos equipos deben estar actualizados sobre los desafíos y las mejores prácticas, establecer relaciones efectivas con otros actores, gestionar diversos recursos y mantener un alto nivel de compromiso para lograr los objetivos sociales de la fundación.

La selección por competencias permite evaluar de manera más precisa y objetiva las habilidades relevantes para el puesto en cuestión, lo que facilita la identificación de candidatos que puedan destacarse en sus funciones y contribuir de manera significativa al éxito de la organización. Al hacer hincapié en las competencias necesarias, se maximiza la probabilidad de encontrar a aquellos individuos que se ajusten mejor a los requerimientos del puesto y que puedan marcar la diferencia en su desempeño.

Por lo que lo anterior conduce al desarrollo de un modelo de gestión basado en competencias que permita la mejora de los procesos de gestión de personal, enfocándose principalmente en el reclutamiento y selección de personal en la Fundación.

1.2 Planteamiento del Problema

Para gestionar adecuadamente los Recursos Humanos (RRHH) en la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca, es fundamental considerar diversos aspectos que influyen en la calidad de las habilidades, destrezas, productividad y conocimientos de los profesionales; estos aspectos son claves para asegurar que el personal seleccionado se ajuste de manera óptima a los puestos requeridos y contribuya al éxito de la organización. No obstante, existen desafíos específicos que pueden dificultar dicho proceso de selección:

Uno de ellos es evaluar cuidadosamente las habilidades y competencias de los profesionales, asegurándose de que cumplan con los requisitos específicos para los puestos de trabajo en la Fundación, como habilidades técnicas y habilidades blandas, la capacidad de trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la capacidad de adaptación.

Además, la destreza y experiencia previa en el campo de acción de la Fundación, la familiaridad con los desafíos, las dinámicas propias del trabajo social y las áreas de enfoque

de la organización puede ser un factor determinante para una integración exitosa. La productividad y el rendimiento también son factores cruciales en la gestión de los Recursos Humanos.

Otro aspecto a considerar es el nivel de conocimiento y actualización en relación con las últimas tendencias, investigaciones y prácticas en el campo de acción de la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca.

Por lo que al haberse identificado falencias en cuanto a los procedimientos que habitualmente utiliza para reclutar y seleccionar al personal es necesario que la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca, cuente con un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal basado en competencias laborales.

Por lo que el problema de investigación es: La implementación de un modelo basado en competencias para el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Fundación Acción Cultural Loyola (ACLO) de la Regional Chuquisaca.

1.3 Justificación

La implementación de un modelo basado en competencias para el reclutamiento y selección de personal en la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca, justifica tanto desde una perspectiva social, económica como práctica, por lo que al mejorar la contratación de recursos humanos calificados tiene un impacto positivo en la calidad de los servicios, el desarrollo local, la eficiencia operativa, los costos y los procesos de selección de personal. Estos beneficios respaldan la adopción de este modelo y pueden contribuir al éxito y la sostenibilidad de Fundación.

1.3.1 Justificación Social

Mejorará de la calidad de los servicios al contratar profesionales calificados que poseen las competencias necesarias para desempeñar sus roles de manera efectiva y brindará servicios de mayor calidad a la comunidad y a los beneficiarios, por lo que la Fundación estaría en mejores condiciones para llevar a cabo proyectos y programas de mayor envergadura y calidad.

1.3.2 Justificación Económica

Aumentará la eficiencia operativa al contratar empleados que cumplen con las competencias requeridas, ya que desempeñaran sus funciones de manera más efectiva y productiva, lo que se traduce en una utilización más eficiente de los recursos financieros y una optimización de los resultados. Evitará costos adicionales asociados con la capacitación y el desarrollo de habilidades en el futuro, ya que, al tener empleados competentes, se reduce

la probabilidad de errores y retrabajos, lo que a su vez disminuye los costos operativos y aumenta la rentabilidad de la organización.

1.3.3 Justificación Práctica

Existirá procesos de selección más efectivos, al utilizar un enfoque basado en competencias, con la utilización de herramientas y métodos de evaluación más precisos y confiables que permitirán identificar a los candidatos más adecuados para cada puesto. Asimismo, los empleados competentes que se sienten valorados y reconocidos por sus habilidades tienden a tener una mayor satisfacción laboral y una mayor lealtad hacia la organización. Esto reduce la rotación de personal y los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.

1.4 Hipótesis

La presente investigación asume la siguiente hipótesis: "La implementación de un modelo basado en competencias para el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Fundación Acción Cultural Loyola (ACLO) de la Regional Chuquisaca mejorará la calidad de las contrataciones y la adecuación de los candidatos a los requisitos del puesto"

La hipótesis será de tipo correlacional porque se considera dos tipos de variables:

- Variable Independiente:

El modelo basado en competencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

- Variables Dependiente:

Necesidad de una selección adecuada y efectiva del personal.

1.4.1 Conceptualización de las Variables

- Variable Independiente

La aplicación de un modelo basado en competencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal se refiere a la adopción y aplicación de un enfoque estructurado y sistemático en el cual se definen claramente las competencias requeridas para un puesto o función específica. Estas competencias pueden incluir habilidades técnicas, habilidades blandas, conocimientos y capacidades necesarias para el desempeño exitoso en el rol. La implementación de este modelo implica que la organización establezca criterios y métodos para evaluar y comparar las habilidades y aptitudes de los candidatos en relación con las competencias predefinidas.

- Variable Dependiente:

La necesidad de una selección adecuada y efectiva del talento humano se refiere al reconocimiento por parte de la organización de la importancia de identificar, reclutar y contratar a individuos que no solo posean las habilidades técnicas requeridas, sino también las cualidades y atributos que mejor se ajusten a los objetivos, cultura y valores de la organización. Esta necesidad surge del deseo de mejorar la eficiencia, la productividad y el éxito general de la organización a través de la adquisición estratégica de personas que puedan contribuir de manera efectiva al logro de sus metas y objetivos.

1.4.2 Operacionalización de las Variables

- Variable Independiente

Dimensión	Categoría	Indicador
Definición de competencias	Conteo y descripción de las competencias establecidas en la descripción del puesto.	Número y tipo de competencias definidas para cada puesto.
Evaluación de candidatos	Registro de los métodos de evaluación utilizados, como entrevistas conductuales, pruebas de habilidades, ejercicios de simulación, etc.	Uso de métodos específicos para evaluar las competencias de los candidatos
Alineación con perfiles	Comparación entre las competencias de los candidatos y las competencias definidas para el puesto.	Alineación de los perfiles de candidatos con las competencias requeridas.

- Variable Dependiente:

Dimensión	Categoría	Indicador
Definición de Criterios de Selección	Registro de los criterios definidos, como habilidades, experiencia, valores culturales, etc	Establecimiento de criterios claros y específicos para la evaluación de candidatos.
Evaluación de Aptitudes y Habilidades	Registro de las pruebas aplicadas y su relación con los requisitos del puesto.	Uso de métodos y pruebas específicas para evaluar las aptitudes y habilidades de los candidatos.

1.5 Formulación de Objetivos

Los objetivos de Investigación son:

1.5.1 Objetivo General

"Diseñar un modelo basado en competencias para el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Fundación Acción Cultural Loyola (ACLO) de la Regional Chuquisaca".

1.5.2 Objetivos Específicos

- Describir referentes teóricos sobre la gestión de RRHH y el modelo basado en competencias.
- Elaborar un diagnóstico institucional que permita contar con información para desarrollar el modelo.
- Analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal realizada en la fundación que sirva como base para el modelo propuesto.
- Desarrollar el modelo basado en competencias para los procesos de reclutamiento y selección, en base a los elementos colectados.

1.6 Alcances de la Investigación

El alcance de la investigación es aportar criterios que orienten a los procesos de selección y reclutamiento basado en competencias, optimizando la selección de personal idóneo para cada puesto, lo que influirá en la eficiencia y eficacia de los resultados de la Fundación.

1.6.1 Alcances Temático

El presente estudio está relacionado con el área de Recursos Humanos.

1.6.2 Alcances Temporal

El estudio se realizará durante la gestión 2023

1.6.3 Alcances Geográfico

Para fines de análisis se centrará el estudio en el departamento de Chuquisaca

1.6.4 Alcances Institucional

La institución a ser motivo de análisis es la Fundación ACLO Regional Sucre

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO, REFERENCIAL Y CONCEPTUAL

2.1 Competencias

Las competencias son un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que son parte esencial de una persona en función a la realización del trabajo vinculado al desempeño de su puesto, se puede medir de acuerdo con estándares pre determinados y puede mejorarse por medio de una capacitación (Ugaz, 2020).

Las competencias son atributos que tiene cada trabajador para realizar sus funciones que le han sido encomendadas, de esta manera presenta un mejor desempeño en el cargo que ocupa, es decir que las competencias son primordiales en una persona y se debe de conocerlas antes de ser contratada (Ugaz, 2020).

Según la ("REA", 2014), la palabra competencia proviene del latín competencia y se refiere a la pericia o idoneidad para hacer algo, de ahí también deriva el verbo "competeter, "incumbir", "pertener", "estar investido de autoridad para ciertos asuntos", y el adjetivo "competente" aplicado, especialmente a "quién se desenvuelve con eficacia en un determinado dominio de la actividad humana" (Ugaz, 2020). Según (Moliner, 2000), "competente" se aplica a "quién tiene aptitud legal o autoridad para resolver cierto asunto" (ejemplo: juez competente) y, también, a quién "conoce cierta ciencia o materia" es decir que la competencia se relaciona con la aptitud, la capacidad y la disposición de realizar una determinada tarea, en tal sentido una persona es capaz por es útil para un trabajo, un servicio o una función (Ugaz, 2020).

Las competencias es la "adquisición de un desempeño eficaz en un ámbito determinado; es decir, la síntesis entre la habilidad desarrollada y su puesta en práctica que se traduce en un saber hacer. "Lo que se debe saber y lo que se debe hacer para estar consciente de que se sabe hacer, además como se debe ser para poder hacerlo en forma efectiva". Compromete contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales" (<https://es.scribd.com/document/409230270/9-Glosario-de-Terminos-Evaluativos-pdf> , s.f.).

(Winstanley, 1998): Mantiene la competencia como "habilidades, conocimiento y comprensión, cualidades y atributos, conjuntos de valores, creencias y actitudes que conducen a un desempeño gerencial efectivo en un determinado contexto, situación o rol (Ugaz, 2020).

(Gaspar, 2012) descubrió que el método de selección basado en competencias es saludable, estructurado e integral, los candidatos son evaluados en las competencias que necesitan demostrar, cuando ingresan a la organización, el sistema de gestión del desempeño y competencia diagnostica las futuras necesidades de capacitación y desarrollo

de empleados y ayuda a los ejecutivos de recursos humanos a ayudar a los empleados en decisiones como promociones y transferencias (Ugaz, 2020).

Los elementos que componen una competencia, según en la (Drier, 1990-2015), se refiere a las competencias indicando que afectan a 3 niveles de funcionamiento humano: (Ugaz, 2020)

- **Conocimientos:** son el resultado de procesos perceptivos y conceptuales como conocer, seleccionar, ensayar simbólicamente, descifrar, codificar, reflexionar, evaluar respuestas (Ugaz, 2020).
- **Actitudes:** los productos de las respuestas emocionales hacia acontecimientos u objetos específicos (Ugaz, 2020).
- **Habilidades de realización:** resultados de los procesos psicomotores que permiten a un individuo reaccionar de modo manifiesto y, tal vez, crear un producto tangible que pueda ser observado y evaluado por otra persona (Ugaz, 2020).

2.2 Tipos de Competencias

En síntesis, para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en: (Alles, Gestión por competencias El Diccionario, 2005)

- Competencias de logro y acción
 - Orientación al logro
 - Preocupación por el orden, calidad y precisión
 - Iniciativa
 - Búsqueda de información (Alles, Gestión por competencias El Diccionario, 2005)
- Competencia de ayuda y de servicio
 - Entendimiento interpersonal
 - Orientación al cliente (Alles, Gestión por competencias El Diccionario, 2005)
- Competencia de influencia
 - Influencia e impacto
 - Construcción de relaciones
 - Conciencia organizacional (Alles, Gestión por competencias El Diccionario, 2005)

- Competencias Gerenciales
 - Desarrollo de personas
 - Dirección de personas
 - Trabajo en equipo y cooperación
 - Liderazgo (Alles, Gestión por competencias El Diccionario, 2005)
- Competencias cognoscitivas
 - Pensamiento analítico
 - Razonamiento conceptual
 - Experiencia, técnica/profesional/de dirección. (Alles, Gestión por competencias El Diccionario, 2005)
- Competencias de eficacia personal
 - Autocontrol
 - Confianza en sí mismo
 - Comportamiento ante los fracasos
 - Flexibilidad (Alles, Gestión por competencias El Diccionario, 2005)

2.3 Gestión de Recursos Humanos

De acuerdo con (Dessler, 2011), la administración de recursos humanos, se refiere a “las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro a la organización” (Fernández, 2020).

En resumen, tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:

- Realizar los análisis de puestos.
- Planear las necesidades del Talento Humano y reclutar a los candidatos para cada puesto.
- Seleccionar a los candidatos para cada puesto.
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores.
- Evaluar el desempeño.
- Administrar los sueldos y los salarios.
- Proporcionar incentivos y prestaciones.

- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales.
- Fomentar el compromiso de los colaboradores (Fernández, 2020)

2.4 Gestión por Competencias

El término competencia según (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Gestión por Competencias , 2015), posee varios significados y definiciones, haciendo referencia las características de personalidad. Se asocia esta palabra con la gestión de RRHH. Sin embargo, no en todas las compañías se trabaja bajo una metodología de Gestión por Competencias. No obstante, las competencias o las características de personalidad están integradas, de un modo u otro a los métodos de trabajo de las organizaciones (Alles, Dirección Estrategica de Recursos Humanos- Gestión por competencias, 2015).

2.5 Talento Humano

El término recurso humano describe a la persona como un instrumento no como el capital principal de la empresa, que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; por tanto, en la actualidad, se utiliza el término talento humano, ya que todas las personas poseemos talentos (Chávez, 2015).

Para comprender el término de talento humano, se comenzará definiendo lo que significa talento, que según el diccionario de la ("REA", 2014) es "la inteligencia y aptitud para desempeñar determinada ocupación". Dentro de las organizaciones el término talento humano fue acuñado por Peter Drucker, quien afirmó que lo importante del conocimiento e inteligencia de los individuos es su capacidad para producir riqueza, además definió el talento humano como: "los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización. Es un medio relevante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo del personal, pero al mismo tiempo es un aspecto clave para el logro de los objetivos y mejoramiento de posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad" (Mejía Giraldo, 2006) (Vizcaíno, 2017).

Por su parte (Morales, 2002), define al talento humano como: "la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño". De igual manera (González, 2002), describen el talento como innato, algo que resalta de los individuos, siempre y cuando se reconozca y utilice, lo que les permite la mejora en toma de decisiones y obtener mejores resultados. Los autores (Morales, 2002) y (González, 2002) coinciden al identificar el talento humano como la inteligencia y aptitudes de las personas (Vizcaíno, 2017).

2.6 Reclutamiento

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al MRH para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento —tal como ocurre con el proceso de comunicación— es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. (Chiavenato, Humn Talent Management, 2009) Si el reclutamiento tan sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2009).

Para (Díez, Navarro, & Peral, 2013) “El proceso de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa” (Ugaz, 2020).

El proceso de reclutamiento o "ciclo de vida de la contratación" se compone de todo lo que hay que hacer con el fin de encontrar y contratar a un individuo en una organización. Cada tema tiene sus mejores prácticas, especialistas, tecnología y base de conocimientos: (Ugaz, 2020)

- **Contratación de Publicidad:** Contabilización de puestos de trabajo, la comercialización de un sitio web de empleador o de otros métodos de "presión" de la generación de interés candidato.
- **Sourcing o Reclutamiento:** El proceso de búsqueda de candidatos calificados a través de cualquier variedad de medios, incluyendo bases de datos de la empresa y los sistemas de seguimiento de candidatos, bolsas de trabajo en línea, búsquedas en Internet, ferias de empleo, etc. Cualquier método que activamente "tira" un candidato para convertirse en un candidato interesado.
- **Selección y detección:** El proceso de entrevistas, evaluación, pruebas y la inspección de personas
- **Negociación y Puestos de trabajo:** El proceso de ofrecer un candidato del trabajo, que describe los beneficios disponibles, y caminar a través de lo que su trabajo implicaría y la descripción del puesto y el título.
- **Incorporación:** El proceso de traer nuevos empleados en la empresa. (Ugaz, 2020)

2.7 Métodos y Fuentes de Reclutamiento

En esta etapa se realiza la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que proveen candidatos a la necesidad generada. Para su realización se debe considerar que el mercado de RRHH está constituido por candidatos ocupados y desocupados o disponibles, los cuales pueden ser reales; es decir, que buscan trabajo o potenciales, quienes no están interesados en cambiar de trabajo. (Aluch Cynthia, 2017) De esta forma el reclutamiento puede efectuarse basándose en fuentes internas, externas o en ambas (Dolan, 2007) (Aluch Cynthia, 2017).

2.7.1 Reclutamiento Interno y Externo

Según (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2009) plantea que el reclutamiento es interno o externo:

El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa reacomoda a sus empleados por medio de la promoción, la transferencia y el traspaso con promoción en movimientos verticales, horizontales, diagonales respectivamente (Chiavenato, Humn Talent Management, 2009) . Se basa en datos e información relacionadas con otros subsistemas de la administración de recursos humanos como los resultados del proceso de selección, de las evaluaciones de desempeño, de los programas de capacitación y entrenamiento y del plan de carrera, entre otros (Aluch Cynthia, 2017).

Presenta diferentes ventajas y desventajas que influyen en el análisis y posterior decisión de las fuentes de reclutamiento. Las ventajas principales que se encuentran pueden ser: la economía, al evitar gastos que se presentan en las fuentes externas; rapidez, no presentando las demoras frecuentes del reclutamiento externo; índice de validez y seguridad mayor, debido a que el candidato ya es conocido, ya fue evaluado y sometido a valoración de los jefes involucrados; fuente de motivación para los empleados, por las posibilidades de crecimiento en la organización; aprovechamiento de inversiones de la empresa en capacitación del personal; y finalmente, el desarrollo de un saludable espíritu de competencia entre el personal. Sin embargo, exige que los nuevos empleados tengan potencial de desarrollo para que puedan promoverse a un nivel superior; puede generar conflicto de intereses, una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias; y, cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse a las políticas y estrategias de la organización (Aluch Cynthia, 2017).

Existen diferentes métodos para anunciar internamente la oferta de puestos a cubrir para identificar los candidatos potencialmente calificados, basado en el sistema de información de RRHH de la organización puede utilizarse el boca a boca, los archivos de

personal, las listas de ascensos y el inventario de habilidades (Dolan, 2007) (Aluch Cynthia, 2017).

El reclutamiento externo actúa sobre los candidatos que están entrando en el mercado de RRHH; por tanto, fuera de la organización, para incluirlos en el proceso de selección de personal de la organización (Aluch Cynthia, 2017).

Se basa en los candidatos que provienen de fuera de la empresa, a través de diferentes fuentes en las cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, se produce debido a que no siempre las organizaciones consiguen suficientes candidatos cualificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente (Aluch Cynthia, 2017).

Las fuentes más utilizadas en el reclutamiento externo, pueden ser combinadas y su elección se basa en el costo y el tiempo implicado, estas se presentan a continuación:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Publicidad mediante anuncios en medios de comunicación (prensa, radio, televisión e internet).
- Carteles en la empresa.
- Agencia de empleo: organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal.
- Colegios de profesionales.
- Instituciones técnicas o educativas: universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa- escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades cuando el mercado local esta explorado.
- Reclutamiento en línea a través de internet.
- Programas de capacitación (Aluch Cynthia, 2017).

Esta fuente ofrece las siguientes ventajas a la organización: llevar experiencia nueva a la organización, importando ideas nuevas, renovando y enriqueciendo los recursos humanos de la organización y aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de

personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. En contraste presenta desventajas identificadas generalmente en el tiempo de elección y puesta en marcha y en el costo, exigiendo inversiones y gastos inmediatos, en principio es menos seguro que el reclutamiento interno, debido a que estos son desconocidos (Chiavenato, Humn Talent Management, 2009).

2.8 Selección de Personal

Según (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2009) afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplio, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección; por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2009).

En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer. Como se puede observar, la selección de personal es la elección, entre un grupo de candidatos, calificados captados mediante el proceso de reclutamiento, a la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto, busca llenar las vacantes disponibles y constituye la situación ideal del proceso de selección (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2009).

2.9 Las Técnicas de Selección

El éxito en las organizaciones es la calidad de las personas que trabajan en ellas, quienes generan productividad, calidad y competitividad; sin personas, las organizaciones no funcionan. La competitividad de las organizaciones depende de las competencias de las personas, el capital humano de las empresas. La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para el puesto, bajo criterios de selección del perfil del puesto disponible (Chávez, 2015).

Tabla 1. Técnicas de selección

Selección de merecimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos. - Experiencia. - Habilidades.
Pruebas de conocimiento o de capacidad	<ul style="list-style-type: none"> - Generales: Cultura general, idiomas. - Específicas: Conocimientos técnicos, cultura profesional.
Pruebas psicológicas	<ul style="list-style-type: none"> - Prueba de aptitudes: Generales y específicas.
Pruebas de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Expresivas. - Proyectivas. - Inventarios.
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista: Dirigida. - Entrevista: No estructurada.
Examen medico	<ul style="list-style-type: none"> - Enfermedades, etc.
Técnica de simulación	<ul style="list-style-type: none"> - Psicodramas, dinámica de grupo - Dramatización (Role Playing). - Resolución de casos.

Nota: Autor (Chávez, 2015)

2.10 Recopilación de Información sobre el Puesto

Reúne cinco actividades:

- Descripción y análisis de puestos: Es un inventario del contenido del puesto y los requisitos del puesto.
- Técnica de incidentes críticos: Son características deseables e indeseables del puesto, es decir que mejora o desmejora el puesto.
- Solicitud de personal: Se aplica en el proceso de selección y reclutamiento de personal.

- Análisis de puesto en el mercado: Realizar un benchmarking y compara sus puestos con la estructura de las empresas de éxito; de esta forma se acoplan a las nuevas demandas del mercado.
- Hipótesis de trabajo: Cuando no se aplica ninguna de las anteriores, respecto al puesto. Se realiza una previsión aproximada del contenido que exige el puesto del ocupante, los requisitos y características en forma de simulación inicial (Chávez, 2015).

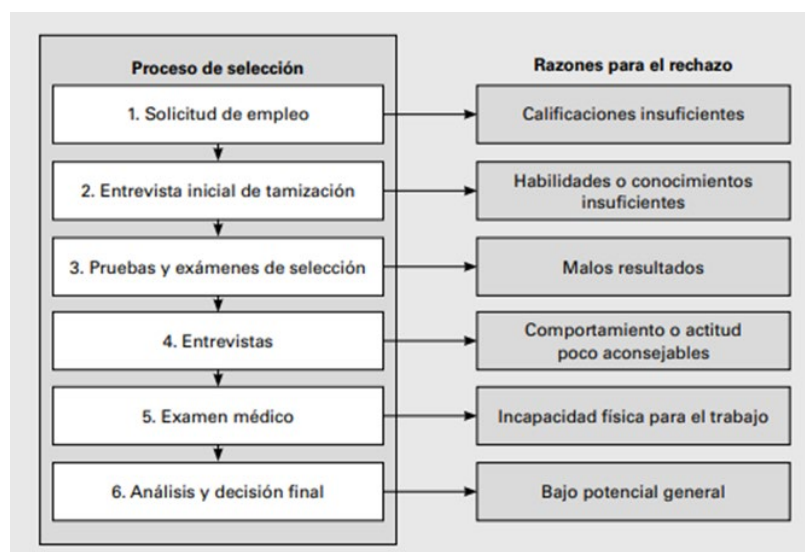
2.11 El proceso de Selección de Personal

La selección de personal es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos superan obstáculos y pasan a las etapas siguientes. Cuando los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2009).

Las técnicas más simples, económicas y fáciles están en las primeras etapas, y las más caras y sofisticadas están al final. Por lo general, el proceso de selección utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2009).

Cada técnica de selección proporciona cierta información acerca de los candidatos y las organizaciones utilizan diversas técnicas de selección para obtener toda la información necesaria. Cuanto mayor sea el número de técnicas de selección, tanto mayor será la oportunidad de obtener información y mayor será el tiempo y costo de operación (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2009).

Figura 1: Proceso de selección como secuencia de etapas



2.12 Evaluación de los Resultados de Selección de Personal

Existe toda una variedad de procedimientos de selección que se pueden combinar de distintas maneras. Cada organización debe determinar cuáles son los procesos y procedimientos de selección más adecuados y que brindan los mejores resultados (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009).

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia reside en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, demostrar rapidez y agilidad en la selección, contraer un mínimo de costos de operación, implica que las gerencias y sus equipos escojan a los candidatos, etc. La eficacia reside en obtener resultados y alcanzar objetivos: saber atraer a los mejores talentos a la empresa y, sobre todo, hacer que la empresa sea mejor cada día gracias a las nuevas adquisiciones de personal (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009).

2.13 Marco Conceptual

- **Actitud:** Forma de motivación social que predispone a la acción de un individuo hacia determinados objetivos o metas. La actitud designa la orientación de las disposiciones más profundas del ser humano ante un objeto determinado. Existen actitudes personales relacionadas únicamente con el individuo y actitudes sociales que inciden sobre un grupo de personas (Acosta, 2008).
- **Aptitud:** Rasgo general de cada individuo que le facilita al aprendizaje de tareas específicas y le distingue de los demás (Acosta, 2008).
- **Autoimagen:** Es el conjunto de lo que el hombre siente, piensa, quiere, espera, teme, acerca de sí mismo. Es un sistema de valoración de uno mismo, donde el elemento que no encaja no es admitido. En esencia es la visión que una persona tiene de sí misma (Acosta, 2008).
- **Habilidad:** Se refiere a la capacidad de coordinar determinados movimientos, realizar ciertas tareas o resolver algún tipo de problemas. Las habilidades pueden ser aprendidas o no, las habilidades se suelen clasificar en preceptuales, perceptivo-motoras y mentales, sus características esenciales son la eficacia y la flexibilidad. Se observan de inmediato y a nivel conductual son tangibles, fáciles de modificar o aprender (Acosta, 2008).
- **Competencias:** Conjunto de conocimientos, habilidades y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad y que marcan concretamente la diferencia entre el desempeño excelente y uno simplemente promedio: estas características son permanentes en la persona y se evidencia a

través de conductas críticas que se manifiestan con mayor claridad cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo (Acosta, 2008).

- **Competencias Específicas:** Identifica comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculado a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada (Acosta, 2008).
- **Competencia Laboral:** La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (Acosta, 2008).
- **Competente:** Significa pericia, actitud, idoneidad para hacer algo, intervenir en un asunto determinado; una persona competente es aquella que posee un repertorio de habilidades, conocimientos, destrezas y valores además de la capacidad para aplicarlas en una variedad de contextos y organizaciones laborales (Acosta, 2008).
- **Comportamiento:** Es la expresión de los cambios que se producen tanto dentro como alrededor del ser humano, en respuesta a ambientes externos e internos, eventos o procesos; conformándose como una mezcla de componentes innatos y adquiridos (Acosta, 2008).
- **Conocimientos:** Se refiere a los que una persona conoce de un área en particular, a la información que maneja sobre un área determinada. Son medibles y observables en la acción. Fáciles de aprender y modificar (Acosta, 2008).
- **Diagnóstico:** Indica en análisis que se realiza para determinar cuál es la situación y cuáles son las tendencias de la misma. Esta determinación se realiza sobre la base de información, datos y hechos recogidos ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor que es lo que está pasando (Acosta, 2008).
- **Entrevista Laboral:** Proceso comunicativo mediante el cual se busca conocer al candidato y evaluar las capacidades para un puesto al cual se ha postulado, o bien conocer sus habilidades, para optar cuál de los puestos disponibles, es el que mejor se amolda a las expectativas, experiencias y conocimientos (Acosta, 2008).
- **Entrevista por Competencias:** La entrevista por competencias tiene el propósito fundamental de evaluar ese conjunto de capacidades que posee una persona para determinar finalmente si esta es competente en su desempeño presente o futuro. Su aplicación ha sido orientada básicamente hacia los procesos de selección y evaluación del personal, la estructura de una entrevista por competencias del puesto

que ocupa o habrá de desempeñar y de la organización a la que pertenece (Acosta, 2008).

- **Estructura Organizacional:** Es el marco en el que se desenvuelve la organización de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos (Acosta, 2008).
- **Gestión por Competencias:** La gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de los sistemas y procesos de RRHH, en base a las capacidades y resultados para un desempeño competente (Acosta, 2008).
- **Modelo de Gestión de Talento Humano:** Una agrupación de competencias críticas, enfocadas en la estrategia, que incrementan la probabilidad de conseguir las metas y objetivos de las organizaciones, de los roles y/o de los cargos.
- **Nivel de Competencia:** Grado de autonomía y de complejidad de conocimientos, habilidades de destrezas que son aplicados en el desempeño de una función productiva.
- **Organigrama:** Es la representación gráfica de la estructura organizacional de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí; es decir, los órganos que la componen (Acosta, 2008).
- **Perfil de Competencias:** Es el listado de distintas competencias que son esenciales para el desarrollo del puesto, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable, como para lo que es un desempeño superior, en su contenido describe detalladamente y muestra, mediante gráficos y/o tablas, como esta debe estructurarse como "competencia laboral" (Acosta, 2008).
- **Reclutamiento:** Es el proceso de identificar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización, el proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo (Acosta, 2008).
- **Selección de Personal:** Para el cargo adecuado en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Acosta, 2008).
- **Talento Humano:** Capacidad de las personas que entienden y comprenden de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada situación,

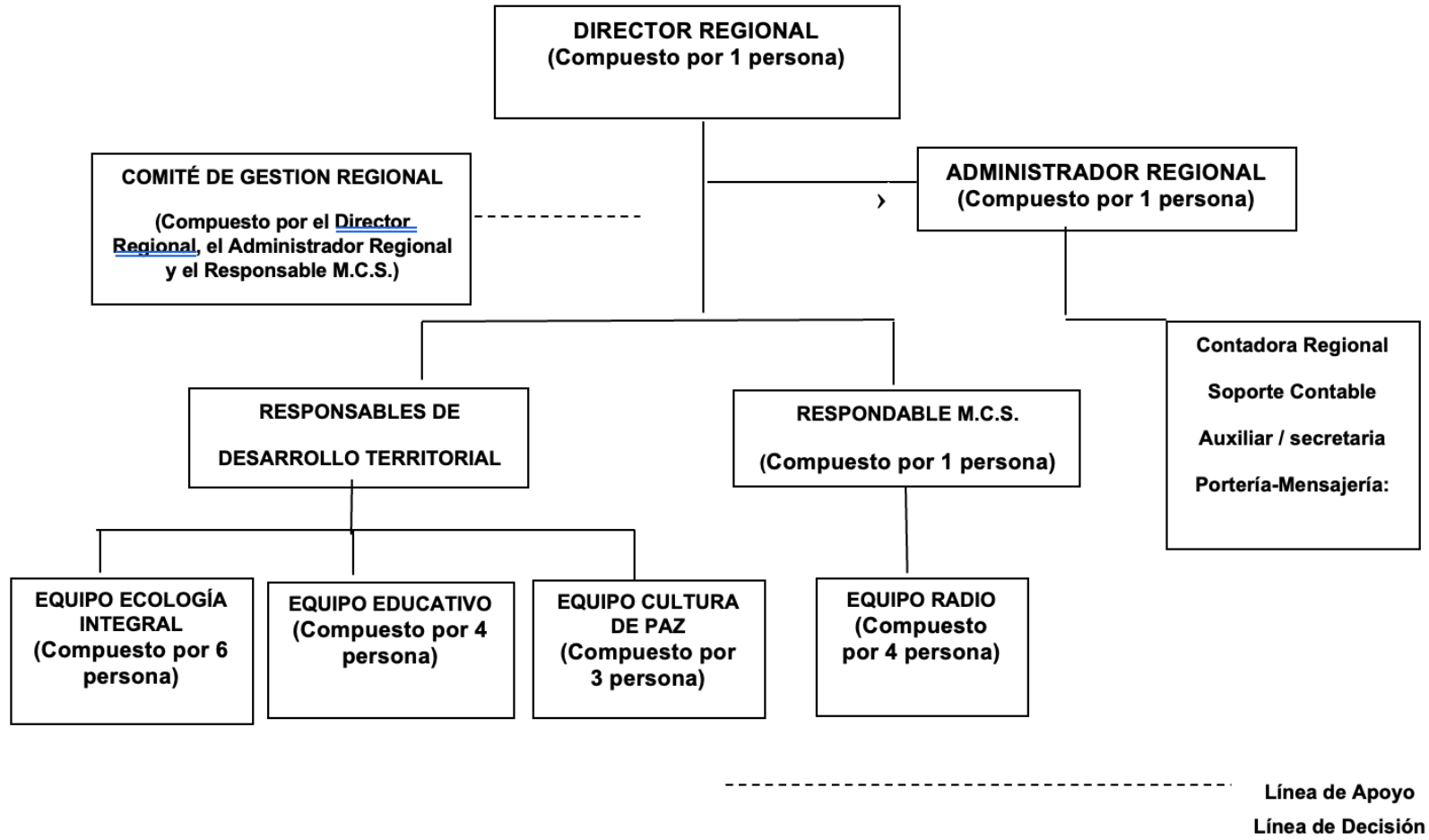
asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas (Acosta, 2008).

- **Liderazgo:** Habilidad para orientar la acción de grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano (Alles, Diccionario de competencias, 2018).
- **Poder de Decisión:** Es la potestad que tiene una persona para decidir cosas, especialmente desde una posición jerárquica en una organización (Flores, 2017).
- **Capacidad para la Resolución de Conflictos:** Agilidad y seguridad que se manifiesta al dar respuesta a los problemas y situaciones momentáneos que afectan los procesos de la Empresa de manera efectiva (Flores, 2017).
- **Planeación y Control:** Capacidad para establecer un orden y prioridad en la programación de las responsabilidades, actividades o proyectos asignados, empoderados y/o delegados, para ser ejecutados diariamente, semanalmente o mensualmente para así cumplir con los objetivos y metas empresariales, seguido de su respectiva revisión ex post que verifica su cumplimiento (Flores, 2017).
- **Crecimiento Estratégico:** Visión y gerenciamiento integral del negocio a partir de su sensibilidad, conocimiento y análisis frente a las variables del entorno y los objetivos empresariales (Flores, 2017).
- **Comunicación Gerencial:** Concepción y transición de información en forma comprensible para diversos públicos, con autoridad y claridad (Flores, 2017).
- **Responsabilidad:** Cumplimiento de los procesos, deberes, compromisos y objetivos inherentes al cargo y a los procedimientos, asumiendo las consecuencias que se derivan del ejercicio del mismo, sin buscar entorpecer las normas que rigen la organización (Flores, 2017).
- **Delegación y Seguimiento:** Es la habilidad para asignar responsabilidades y establecer los controles adecuados y oportunos, tanto de las funciones propias como las adscritas y empoderadas (Flores, 2017).
- **Tolerancia:** Capacidad de aceptar los inconvenientes que se le presentan diariamente, manteniendo la calma y el desempeño de sus responsabilidades, buscando siempre la solución más afectiva (Flores, 2017).
- **Confianza:** Seguridad en las decisiones que el colaborador tome según las responsabilidades encomendadas (Flores, 2017).

- **Relaciones Interpersonales:** Actitud y aptitud dirigida a establecer y mantener relaciones adecuadas con compañeros de trabajo y clientes de la empresa, sin afectar la productividad y las normas empresariales (Flores, 2017).
- **Proactividad:** Actitud que se asume frente a situaciones que exigen tener establecido un plan de trabajo ante la posibilidad de presentarse inconvenientes (Flores, 2017).
- **Análisis de Información:** Habilidad de sintetizar y emitir conceptos, dictámenes y recomendaciones que permitan una posterior toma de decisiones acertadas (Flores, 2017).
- **Rapidez:** Agilidad en la entrega oportuna de los diferentes requerimientos del cargo y el procedimiento (Flores, 2017).
- **Oportunidad de Respuesta:** Genera soluciones a las labores encomendadas en el menor tiempo posible, con eficiencia y eficacia (Flores, 2017).
- **Iniciativa y Creatividad:** Capacidad para encontrar soluciones rápidas, novedosas y mejoras a las situaciones que se presente en su labor, con el fin de simplificar y mejorar el trabajo que se efectúa (Flores, 2017).
- **Conocimientos Técnicos:** Poseer los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar las responsabilidades del respectivo cargo y cumplir con los procedimientos (Flores, 2017).
- **Capacidad Crítica:** Habilidad para la evaluación de datos numéricos e información, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional (Flores, 2017).
- **Clasificación de Información:** Habilidad para organizar información según cada parámetro, posibilitando la búsqueda o indicación posterior (Flores, 2017).
- **Comunicación Oral y Escrita:** Habilidad para expresar manifestaciones en forma verbal o a través de la escritura, que lleguen a su receptor en la forma y contenidos esperados (Flores, 2017).
- **Seguimiento de Instrucciones:** Capacidad que tiene el colaborador para la ejecución clara, puntual y responsable de los procesos y/o procedimientos que se le asignen (Flores, 2017).
- **Negociación Efectiva:** Concertar soluciones en las diferentes situaciones teniendo en cuenta todas las partes involucradas (Flores, 2017).

2.14 Estructura Organizacional de la Fundación Acción Cultural Loyola (ACLO)

Figura 2: Organigrama de la Fundación Acción Cultural Loyola (ACLO) - Regional Chuquisaca



Nota: Información proporcionada por la Fundación Acción Cultural Loyola (ACLO) de la Regional Chuquisaca.

El organigrama de la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca, se compone de diferentes roles y departamentos encabezados por el Director Regional. Algunos de los puestos clave en esta estructura incluyen al Administrador Regional, el Responsable de Desarrollo Territorial y el Responsable de M.C.S.

El Administrador Regional es el encargado de supervisar las actividades administrativas y financieras de la regional. Como subalternos, tiene al Contador Regional, el Soporte Contable, el Auxiliar/Secretaría y al personal de Portería-Mensajería, quienes son responsables de las tareas específicas relacionadas con las finanzas, la administración y el apoyo general de la regional.

El Responsable de Desarrollo Territorial se encarga de impulsar el desarrollo sostenible en la región, a través de proyectos y programas relacionados con la ecología integral, la educación y la cultura de paz. Como subalternos, trabaja con el Equipo de Ecología Integral, el Equipo Educativo y el Equipo de Cultura de Paz, quienes se involucran en diferentes iniciativas para promover el bienestar de la comunidad y el cuidado del medio ambiente.

Por último, el Responsable de M.C.S (Medios de Comunicación Social) tiene bajo su responsabilidad el equipo de Radio, quienes se encargan de producir contenidos y programas de comunicación para informar y educar a la comunidad a través de este medio.

Por lo que, el organigrama de la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca, está compuesto por diferentes roles y departamentos encabezados por el Director Regional. Cada uno de estos roles tiene subalternos y responsabilidades específicas que contribuyen al trabajo y los objetivos de la fundación en la región.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la Investigación

En la presente tesis se consideró apropiado utilizar el Enfoque Cuantitativo, ya que al existir un Cuestionario dirigido al personal de la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca y la Entrevista a la Administradora de la Regional, se deberá recopilar los datos, tabularlos y posteriormente analizarlos para su interpretación.

3.2 Tipo de Estudio

Se desarrollará el **Método Descriptivo**, esto debido a que se analizará los procesos actuales que se aplica en la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca, para el reclutamiento y selección de personal.

3.3 Definición de Población

En la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca trabajan 25 personas; por lo tanto, se constituye en la población de estudio, distribuidos en: un Director Regional, cinco en radio, cinco administrativos y catorce técnicos que se encargan de ejecutar los proyectos. Al existir una población relativamente manejable, no se realizará un análisis muestral, ya que el Cuestionario será aplicado a **todo el personal de la Fundación**.

3.4 Técnicas de Recopilación de Datos

Las Técnicas a utilizar en la presente Tesis son:

- **Entrevista:** Se realizó una entrevista estructurada a la Administradora Regional de la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca.
- **Cuestionario:** Para este estudio se diseñó preguntas cerradas y abiertas como herramienta de recopilación de información dirigida al personal de la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca.

3.5 Fuentes de Información

- **Fuentes Primarias:** Se recopilará información por parte del personal administrativo y operativo de la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca.
- **Fuentes Secundarias:** Manual descriptivo de Puestos, información de libros.

3.6 Trabajo de Campo

De acuerdo a la recopilación de datos obtenida a través del cuestionario realizado al personal Administrativo y de los diferentes Equipos de Trabajo existentes en Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca (VER ANEXO NRO 1 –

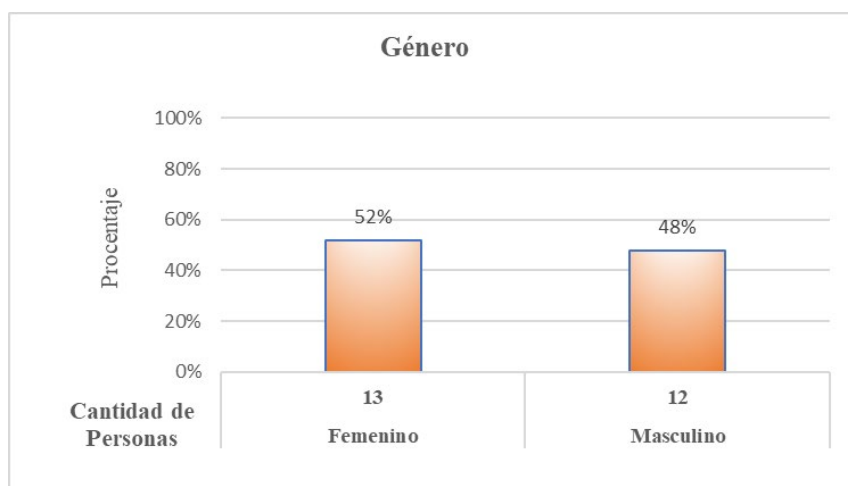
CUESTIONARIO GENERAL AL PERSONAL DE LA FUNDACIÓN ACCIÓN CULTURAL LOYOLA), se presenta las tablas y gráficos con su respectivo análisis:

Tabla 2. Género

GENERO	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Femenino	13	52%
Masculino	12	48%
TOTAL	25	100%

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Figura 3. Género



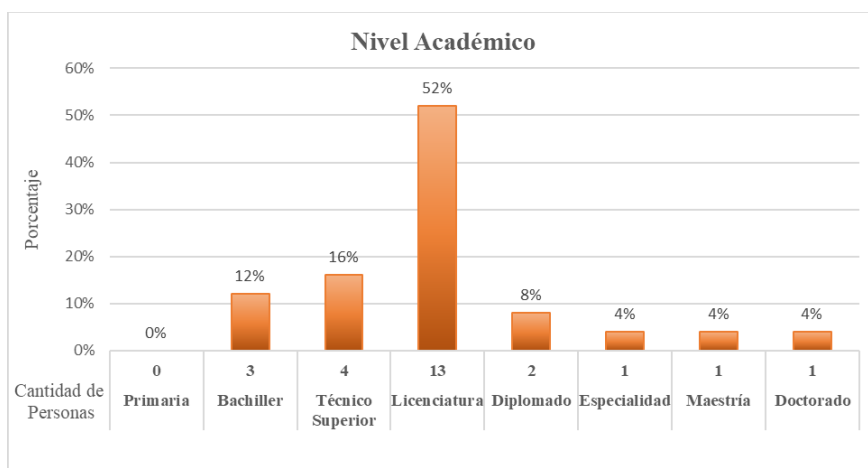
Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

El presente gráfico muestra que la Fundación "Acción Cultural Loyola" (ACLO) Regional Chuquisaca, ha logrado mantener un equilibrio apropiado en términos de equidad de género en su personal. La representación significativa de mujeres demuestra los esfuerzos de la organización por promover la igualdad de oportunidades y reconocer el valor de las contribuciones de todos sus funcionarios, sin importar su género. La Fundación se posiciona como un ejemplo de cambio social, donde se valora la diversidad y se trabaja para eliminar la discriminación de género en el ámbito laboral.

Tabla 3. Nivel Académico

NIVEL ACADEMICO	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Primaria	0	0%
Bachiller	3	12%
Técnico Superior	4	16%
Licenciatura	13	52%
Diplomado	2	8%
Especialidad	1	4%
Maestría	1	4%
Doctorado	1	4%
TOTALES	25	100%

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Figura 4. Nivel Académico

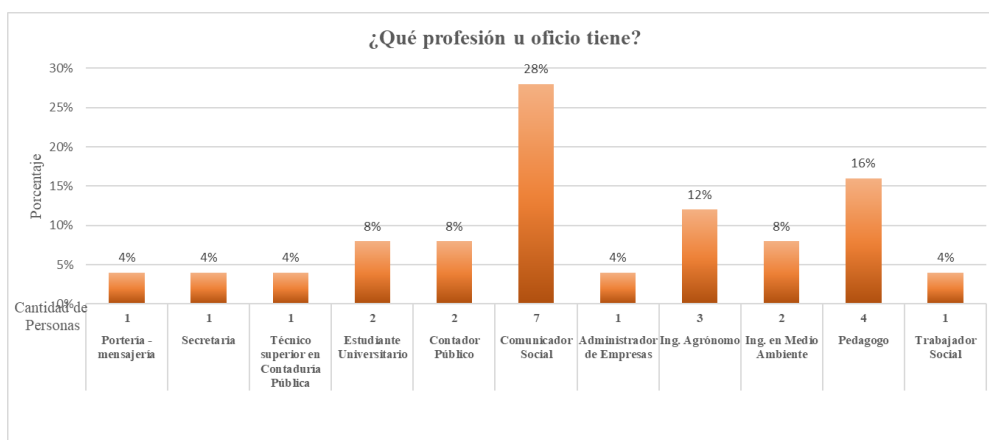
Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, un 52% de los colaboradores de la Fundación "Acción Cultural Loyola" (ACLO) Regional Chuquisaca, realizaron sus estudios a nivel Licenciatura, mientras que un 16% únicamente realizó a nivel Técnico Superior, un 12% acabó la Secundaria (Bachiller), un 8% realizó Diplomados y lo que concierne a Especialidad, Maestría y Doctorado en un 4% cada uno; por lo que la mayoría del personal de la Fundación Acción Cultural Loyola, cuenta con un nivel académico universitario.

Tabla 4. Profesión u oficio que desempeña

PROFESION U OFICIO	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Portería - mensajería	1	4%
Secretaria	1	4%
Técnico superior en Contaduría Pública	1	4%
Estudiante Universitario	2	8%
Contador Público	2	8%
Comunicador Social	7	28%
Administrador de Empresas	1	4%
Ing. Agrónomo	3	12%
Ing. en Medio Ambiente	2	8%
Pedagogo	4	16%
Trabajador Social	1	4%
TOTALES	25	100%

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Figura 5. Profesión u oficio que desempeña

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

La distribución de profesiones y oficios en la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca, refleja la orientación y los objetivos de la organización. La presencia de comunicadores sociales, pedagogos, ingenieros agrónomos, entre otros profesionales, muestra el enfoque integral y multidisciplinario de la fundación para promover la cultura, la educación y el desarrollo sostenible en la comunidad.

En primer lugar, un 28% de los colaboradores son Comunicadores Sociales, posteriormente se observa que un 16% de los colaboradores son profesionales Pedagogos, un 12% de los colaboradores son Ingenieros Agrónomos, en menor proporción, se encuentran

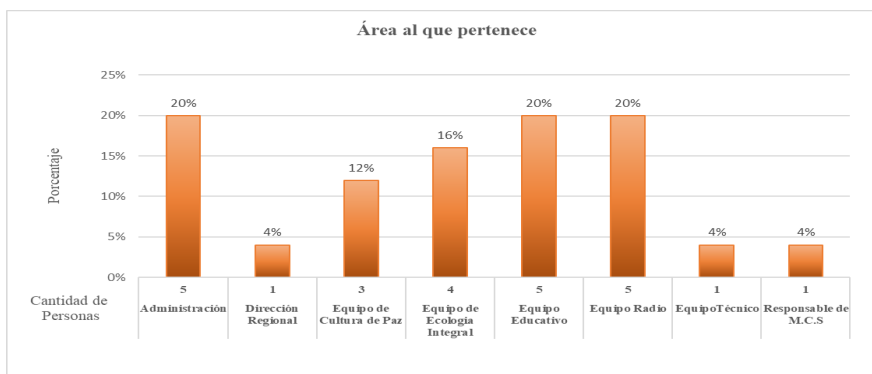
colaboradores con formación en Ingeniería de Medio Ambiente, Contadores Públicos y Estudiantes Universitarios, cada uno representando un 8% de los puestos y el resto de los puestos, que representan un 4% cada uno, están ocupados por personas que desempeñan otras profesiones u oficios. Estos datos muestran que hay una variedad de roles representados en la organización.

Tabla 5. Área al que pertenece

ÁREA DE TRABAJO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Administración	5	20%
Dirección Regional	1	4%
Equipo de Cultura de Paz	3	12%
Equipo de Ecología Integral	4	16%
Equipo Educativo	5	20%
Equipo Radio	5	20%
Equipo Técnico	1	4%
Responsable de M.C.S	1	4%
TOTAL	25	100%

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Figura 6. Área al que pertenece



Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

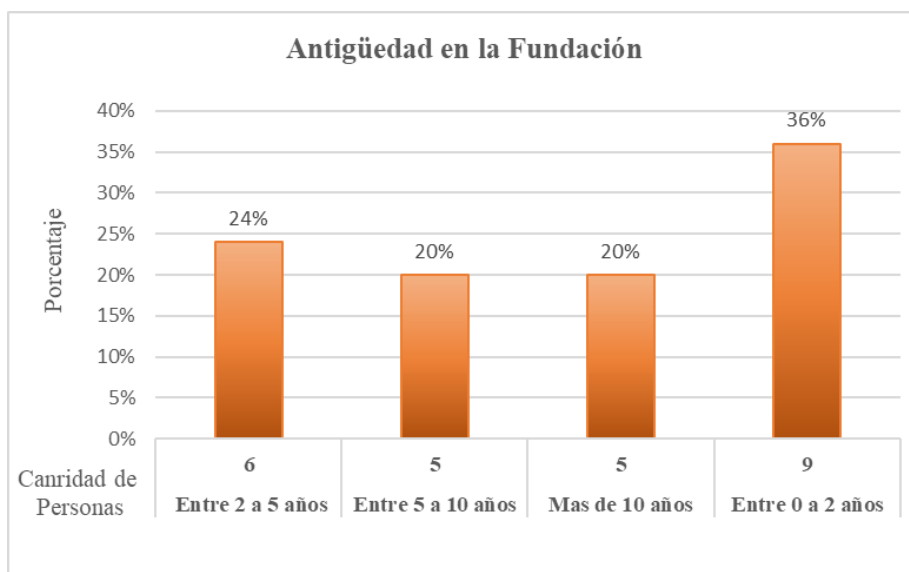
De acuerdo al gráfico anterior el 20% del personal de la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca, está representado por personas que forman parte del Equipo de Radio y un mismo porcentaje por el Equipo Educativo y Área de Administración, seguido por un 16% al Equipo de Ecología Integral, además un 12% al Área de Equipo de Cultura de Paz y por último un 4% tanto Dirección Regional, Equipo Técnico y Responsable de M.C.S. (confirmados por una persona en cada cargo).

Tabla 6. Antigüedad en la Fundación

TIEMPO	CANTIDA DE PERSONAS	PORCENTAJE
Entre 2 a 5 años	6	24%
Entre 5 a 10 años	5	20%
Mas de 10 años	5	20%
Entre 0 a 2 años	9	36%
TOTAL	25	100%

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Figura 7. Antigüedad en la Fundación



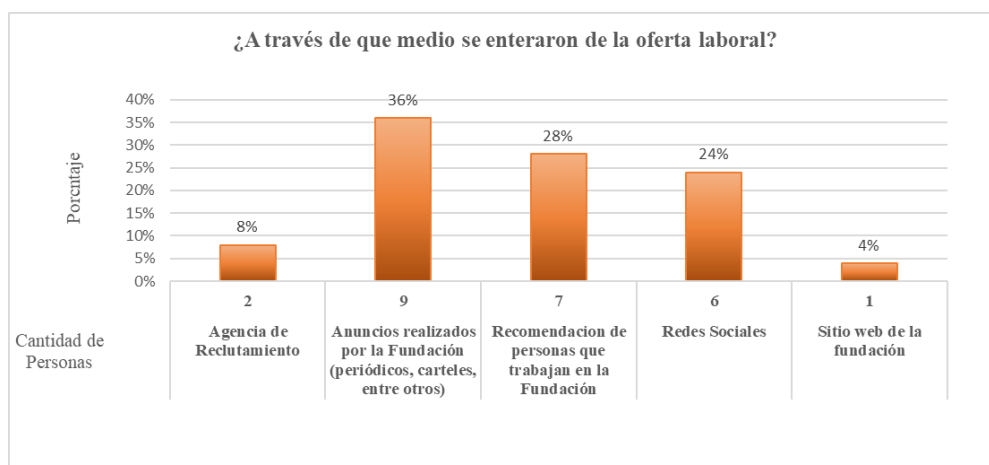
Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

La Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca, cuenta con una 36% del personal esta ocupado por personas que tienen menos de 2 años de antigüedad, por otra parte, un 24% de los funcionarios tienen una antigüedad entre 2 años a 5 años en la Fundación y un 20% del personal cuenta con una antigüedad de 5 años a 10 años y mas de 10 años.

Tabla 7. ¿A través de qué medio se enteró de la oferta laboral en la fundación?

MEDIOS	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Agencia de Reclutamiento	2	8%
Anuncios realizados por la Fundación (periódicos, carteles, entre otros)	9	36%
Recomendación de personas que trabajan en la Fundación	7	28%
Redes Sociales	6	24%
Sitio web de la fundación	1	4%
TOTAL	25	100%

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Figura 8. ¿A través de qué medio se enteró de la oferta laboral en la fundación?

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

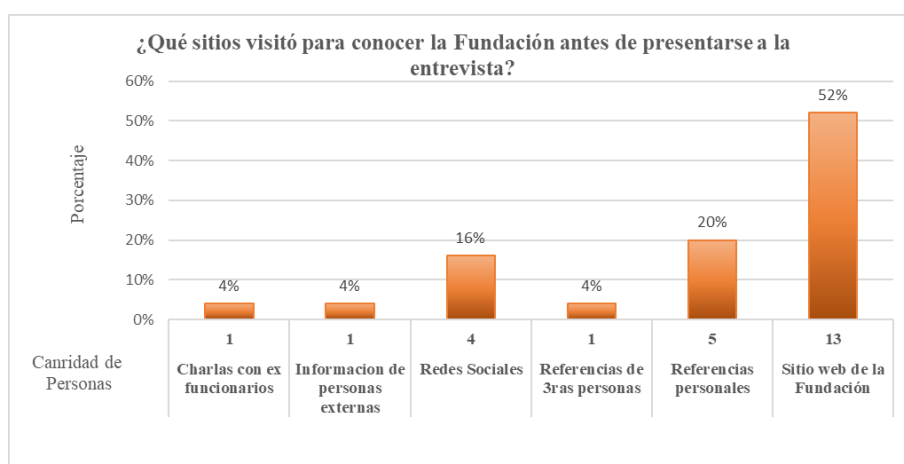
En este gráfico se puede determinar que la mayoría de los actuales funcionarios de Fundación "Acción Cultural Loyola" (ACLO) Regional Chuquisaca, se enteraron por anuncios de la misma Fundación a través de periódicos, carteles, entre otros, con un 36%; asimismo, un 28% del personal se enteraron de la oferta laboral a través de recomendaciones por personas que trabajan en la Fundación, un 24% del personal se enteró de la oferta a través de Redes Sociales, un 8% a través de la Agencia de Reclutamiento y un 4% a través del sitio web de la Fundación.

Tabla 8. ¿Qué sitios visitó para conocer la Fundación antes de presentarse a la entrevista?

MEDIOS	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Charlas con ex funcionarios	1	4%
Información de personas externas	1	4%
Redes Sociales	4	16%
Referencias de 3ras personas	1	4%
Referencias personales	5	20%
Sitio web de la Fundación	13	52%
TOTAL	25	100%

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Figura 9. ¿Qué sitios visitó para conocer la Fundación antes de presentarse a la entrevista?



Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

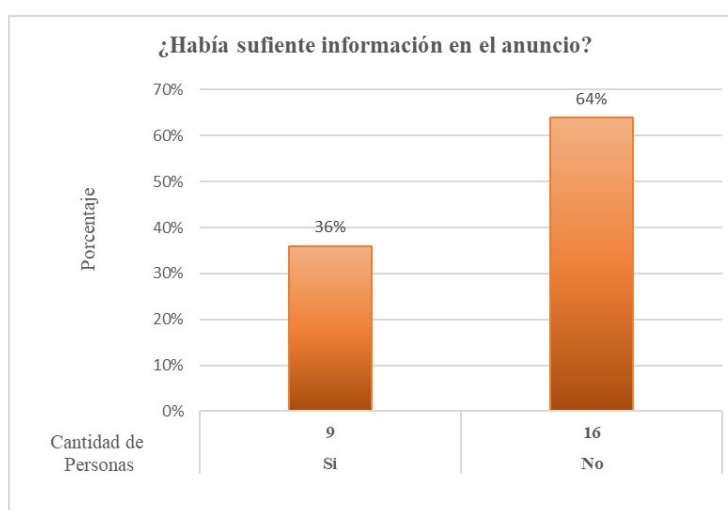
Tal y como se puede apreciar en el gráfico anterior, un 52% de los funcionarios visitaron el Sitio Web de la Fundación para obtener más información y estar preparados para la entrevista, mientras que un 16% visitó las Redes Sociales, así como el mismo porcentaje tomó en cuenta las Referencias Personales y un 4% obtuvo información a través de Charlas con ex funcionarios y personas externas.

Tabla 9. ¿Había suficiente información en el anuncio de empleo realizado por Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca?

OPCION	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	9	36%
No	16	64%
TOTAL	25	100%

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Figura 10. ¿Había suficiente información en el anuncio de empleo realizado por Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca?



Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Conforme al gráfico, se evidencia que un 64% de los funcionarios manifiestan que no obtuvieron la suficiente información en el anuncio de empleo, mientras que un 36% indicaron que sí. Esto indica que el anuncio de empleo en cuestión fue publicado en diversos portales de empleo y contenía información básica sobre el cargo, requisitos mínimos y algunas responsabilidades, existiendo una falta de detalles sobre las funciones específicas del puesto, la ausencia de información sobre el salario y beneficios adicionales, así como también la falta de descripción detallada sobre los requisitos y habilidades deseadas, considerando que el anuncio era demasiado genérico y no les permitía tomar una decisión informada sobre si debían aplicar o no.

Por otro lado, aquellos que respondieron que sí había suficiente información, destacaron que el anuncio proporcionaba los elementos básicos necesarios para entender la naturaleza del trabajo y cumplir con los requisitos mínimos. Estos candidatos consideraron que se podía inferir la información faltante a través de la descripción general y que, a pesar

de no contar con todos los detalles, estaba lo suficientemente completo para decidir si postularse o no.

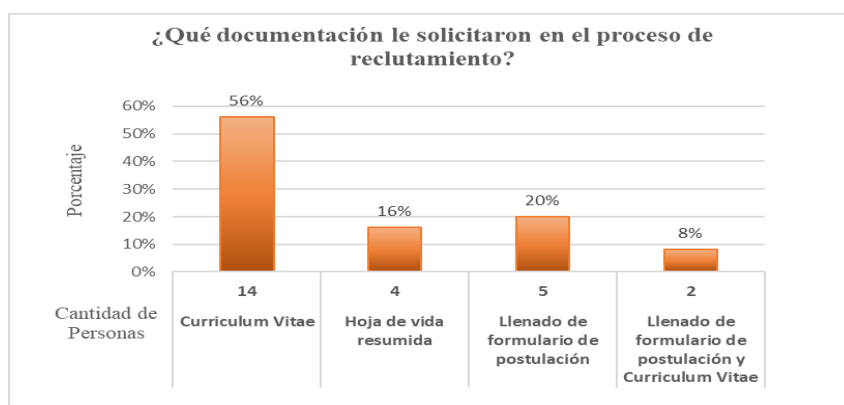
En base a estos resultados, se puede concluir que existe una división de opiniones en cuanto a la suficiencia de información en el anuncio de empleo. Si bien un 64% considera que no había información suficiente, es importante destacar que un 36% sí considera que la misma era adecuada.

Tabla 10. ¿Qué documentación le solicitaron en el proceso de reclutamiento?

MEDIOS	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Curriculum Vitae	14	56%
Hoja de vida resumida	4	16%
Llenado de formulario de postulación	5	20%
Llenado de formulario de postulación y Curriculum Vitae	2	8%
TOTAL	25	1

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Figura 11. ¿Qué documentación le solicitaron en el proceso de reclutamiento?



Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

De acuerdo al gráfico, la documentación más solicitada en el proceso de reclutamiento fue el currículum vitae, con un 56% de los funcionarios respondiendo que se les solicitó esta información. Un 20% indicó que se les pidió llenar un formulario de postulación elaborado por la Fundación, un 16% mencionó que se les solicitó una hoja de vida resumida y un 8% les solicitaron el llenado de formulario de postulación y Curriculum Vitae.

Estos resultados muestran que el currículum vitae es la documentación más comúnmente solicitada, seguida de cerca por el formulario de postulación. La hoja de vida,

aunque menos solicitada que las otras dos opciones, aún tiene un porcentaje significativo de funcionarios mencionándola.

Tabla 11. ¿Considera que toda la información solicitada por la Fundación es suficiente para verificar su experiencia?

MEDIOS	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Curriculum Vitae	14	56%
Hoja de vida resumida	4	16%
Llenado de formulario de postulación	5	20%
Llenado de formulario de postulación y Curriculum Vitae	2	8%
TOTAL	25	1

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Figura 12. ¿Considera que toda la información solicitada por la Fundación es suficiente para verificar su experiencia?



Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Conforme a la encuesta realizada, un 84% de los funcionarios consideran que la información solicitada por la institución es suficiente para verificar su experiencia, respondiendo afirmativamente. Sin embargo, un 16% indicó que no considera que sea suficiente.

Es importante tener en cuenta que las opiniones individuales pueden variar, y es posible que aquellos que respondieron negativamente tengan una opinión diferente sobre lo que se considera suficiente para verificar la experiencia, a continuación, presentamos la

siguiente tabla que refleja las respuestas es por ello que se les pregunto que si su respuesta es negativa.

Tabla 12: Si la respuesta es NO ¿Qué otra documentación usted considera que se debería presentar?

N°	RESPUESTA
1	Referencias Laborales
2	Cartas de recomendaciones
	VARIOS NO RESPONDIERON

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

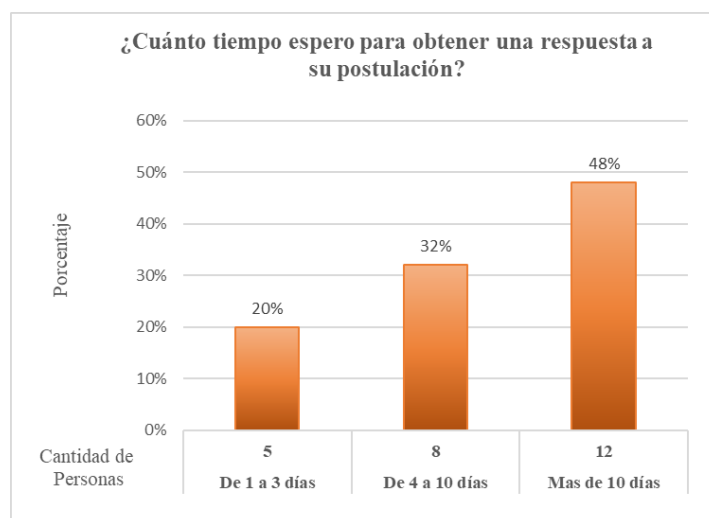
Explorando más a fondo las opiniones y comentarios de aquellos que respondieron negativamente para comprender mejor sus preocupaciones y sugerir soluciones que puedan abordar sus inquietudes, ellos consideran que se debería presentar Referencias Laborales y las Cartas de Recomendaciones.

Tabla 13. ¿Cuánto tiempo espero para obtener una respuesta a su postulación?

TIEMPO	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
De 1 a 3 días	5	20%
De 4 a 10 días	8	32%
Mas de 10 días	12	48%
TOTAL	25	100%

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Figura 13. ¿Cuánto tiempo espero para obtener una respuesta a su postulación?



Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Según una encuesta realizada sobre el tiempo de espera para obtener una respuesta a una postulación, se encontraron los siguientes resultados: El 48% de los encuestados indicó que esperaba recibir una respuesta en más de 10 días, el 32% de los encuestados afirmó que esperaba obtener una respuesta en un plazo de 4 a 10 días y por último el 20% restante de los encuestados mencionó que esperaba recibir una respuesta en un plazo de 1 a 3 días.

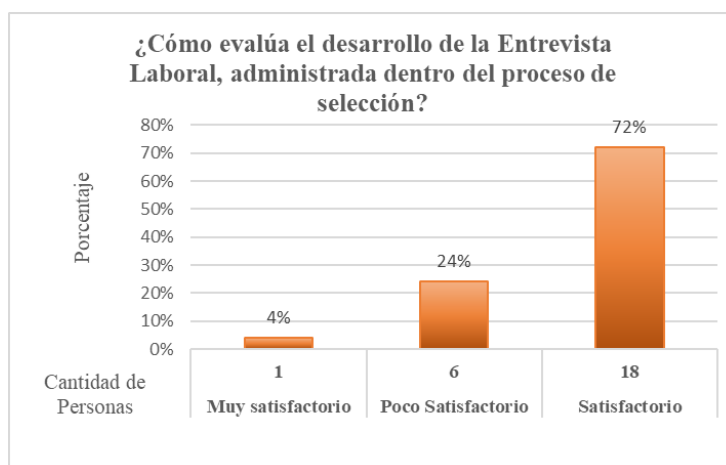
En conclusión, los resultados de la encuesta revelan que existe una variedad de expectativas respecto al tiempo de espera para obtener una respuesta a una postulación, desde aquellos que están dispuestos a esperar más de 10 días hasta aquellos que esperan una respuesta en un plazo más corto de 1 a 3 días.

Tabla 14. ¿Cómo evalúa el desarrollo de la Entrevista Laboral administrada dentro del proceso de selección?

OPCION	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Muy satisfactorio	1	4%
Poco Satisfactorio	6	24%
Satisfactorio	18	72%
TOTAL	25	100%

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Figura 14. ¿Cómo evalúa el desarrollo de la Entrevista Laboral administrada dentro del proceso de selección?



Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Partiendo de la información que se muestra en el gráfico, según los resultados obtenidos, se evidencia que el 72% consideró la entrevista como satisfactoria, el 24% como poco satisfactoria y solo el 4% la calificó como muy satisfactoria.

El hecho de que el 72% haya considerado la entrevista como satisfactoria indica que la mayoría de los participantes tuvo una experiencia positiva durante la misma. Esto puede deberse a varios factores, como una buena organización y estructura de la entrevista, preguntas adecuadas y relevantes al puesto, una comunicación efectiva entre el entrevistador y el entrevistado, entre otros aspectos.

Por otro lado, el 24% que calificó la entrevista como poco satisfactoria indica que hubo algún tipo de inconveniente o aspecto negativo durante la misma. Esto puede ser debido a varios factores, como preguntas inapropiadas, falta de claridad en las instrucciones o expectativas, falta de empatía por parte del entrevistador, entre otros.

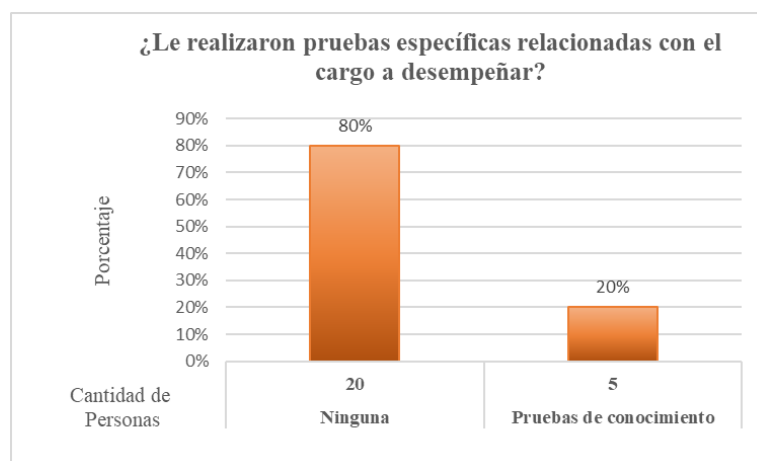
Finalmente, el 4% que calificó la entrevista como muy satisfactoria indica que tuvieron una experiencia excepcional durante la misma. Esto puede deberse a varios factores, como una excelente comunicación, preguntas relevantes y estimulantes, un ambiente agradable y profesional, entre otros aspectos.

Tabla 15. ¿Le realizaron pruebas específicas relacionadas con el cargo a desempeñar?

OPCION	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Ninguna	20	80%
Pruebas de conocimiento	5	20%
TOTAL	25	100%

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Figura 15. ¿Le realizaron pruebas específicas relacionadas con el cargo a desempeñar?



Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Según los resultados de la encuesta, el 80% de los funcionarios indicaron que no se le realizaron pruebas específicas relacionadas al cargo a desempeñar. Por otro lado, el 20% mencionó que sí se les realizaron pruebas de conocimiento.

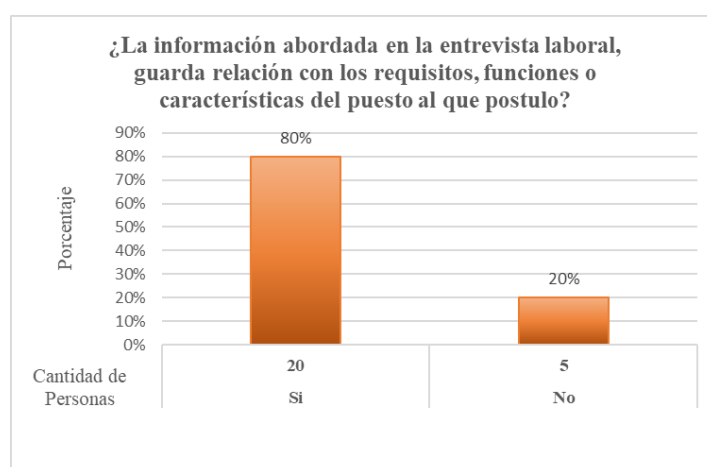
Estos resultados sugieren que la mayoría de los funcionarios no fueron sometidos a pruebas específicas relacionadas al cargo que iban a desempeñar. Sin embargo, es interesante observar que un porcentaje significativo de funcionarios sí fueron sometidos a pruebas de conocimiento, lo que indica que en algunos casos se valora evaluar el nivel de conocimientos y habilidades específicas necesarias para el cargo.

Tabla 16. ¿La información abordada en la entrevista laboral, guarda relación con los requisitos, funciones o características del puesto al que postuló:

OPCION	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	20	80%
No	5	20%
TOTAL	25	100%

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Figura 16. ¿La información abordada en la entrevista laboral, guarda relación con los requisitos, funciones o características del puesto al que postuló:



Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

En base a los resultados mostrados, se puede afirmar que la mayoría de los encuestados opinaron que la información abordada en la entrevista laboral guardaba relación con los requisitos, funciones o características del puesto al que postulaban (80%). Sin embargo, también hay un porcentaje significativo (20%) que afirmó que no había relación entre la información de la entrevista y el puesto al que se postulaban.

Tabla 17. Si la respuesta es NO ¿Qué información se desarrolló?

N°	RESPUESTA
1	Solo me consultaron si tenía predisposición de tiempo inmediato para ejercer el cargo.
2	En la entrevista no había relación las preguntas realizadas con el cargo al que me postule.
3	La entrevista fue muy general
4	Solo me hicieron preguntas básicas, no específicas al cargo

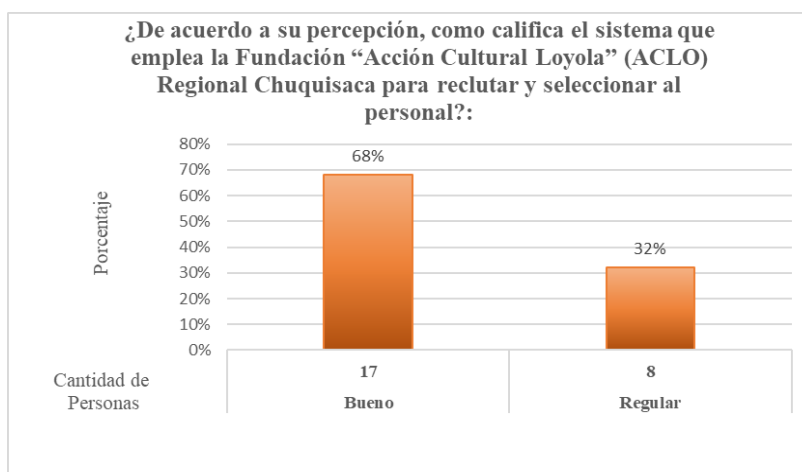
Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Tabla 18. ¿De acuerdo a su percepción, como califica el sistema que emplea la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca para reclutar y seleccionar al personal?:

OPCION	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Bueno	17	68%
Regular	8	32%
TOTAL	25	100%

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Figura 17. ¿De acuerdo a su percepción, como califica el sistema que emplea la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca para reclutar y seleccionar al personal?:



Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

La mayoría de los funcionarios opinan que el proceso de reclutamiento y selección de personal que tiene la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca, es

bueno, pero sugieren comentarios que los mismos funcionarios dieron a conocer en el cuestionario realizado que se mostrará más adelante.

Según las respuestas proporcionadas por los encuestados, un 68% calificó el sistema que emplea la Fundación para reclutar y seleccionar al personal como "bueno", mientras que un 32% lo calificó como "regular".

Es interesante destacar que la mayoría de los encuestados (68%) considera que el sistema utilizado por la Fundación para reclutar y seleccionar personal es efectivo y satisfactorio. Esto sugiere que el proceso de reclutamiento y selección de la organización cumple con las expectativas y necesidades de la mayoría de los candidatos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que un 32% de los encuestados calificó el sistema como "regular". Este porcentaje muestra que hay una parte de los candidatos que no están completamente satisfechos con el proceso de reclutamiento y selección de la Fundación.

Esta opinión sugiere que puede haber áreas de mejora en el sistema utilizado por la organización. Es posible que algunos candidatos consideren que el proceso puede ser más transparente, eficiente o equitativo.

En resumen, aunque la mayoría de los encuestados se muestra satisfecha con el sistema de reclutamiento y selección de la Fundación, es importante tomar en cuenta las opiniones de los que lo calificaron como "regular" para identificar oportunidades de mejora y asegurar que este proceso sea lo más efectivo y satisfactorio posible para todos los candidatos.

Tabla 19. ¿En qué se podría mejorar?

N°	RESPUESTA
1	Pruebas psicotécnicas
2	Conocer aptitudes y habilidades
3	Se requiere contar con un área de Recursos Humanos o un Encargado de Recursos Humanos.
4	Compartir con los candidatos los resultados de las pruebas.
5	Incluir pruebas técnicas
6	Hacer conocer la puntuación del postulante
7	Conocer las habilidades
8	Dar mayor información al postulante
9	Actualizar el proceso para reclutar y seleccionar al personal

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

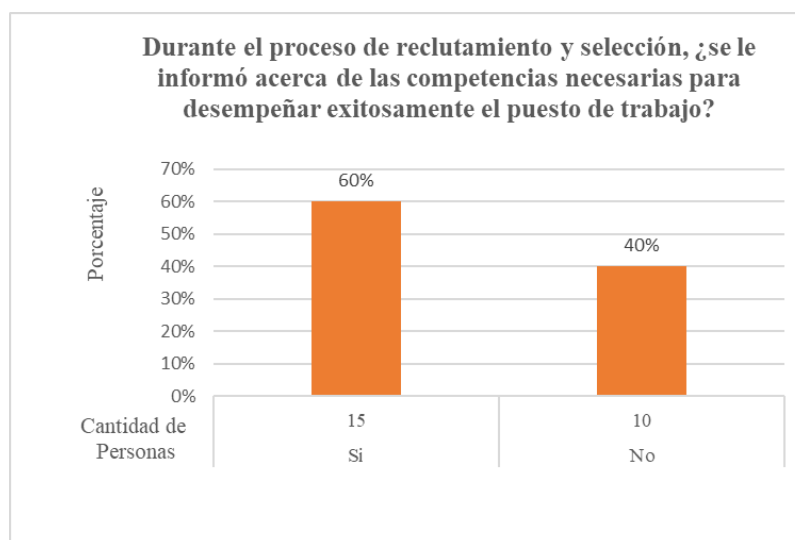
A continuación, se presenta la tabla 21 y gráfico No. 18, donde se muestra si durante el proceso de reclutamiento y selección les dieron a conocer a los postulantes sobre las competencias que se requerían para el puesto:

Tabla 20. Durante el proceso de reclutamiento y selección, ¿se le informó acerca de las competencias necesarias para desempeñar exitosamente el puesto de trabajo?

OPCION	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	15	60%
No	10	40%
TOTAL	25	100%

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Figura 18. Durante el proceso de reclutamiento y selección, ¿se le informó acerca de las competencias necesarias para desempeñar exitosamente el puesto de trabajo?



Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

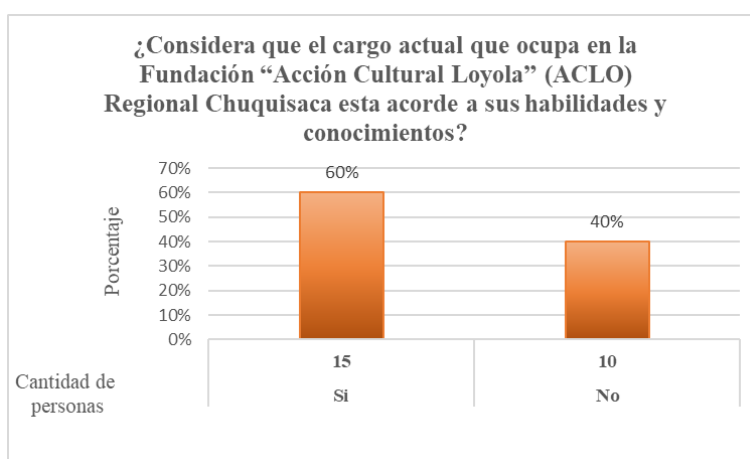
El 60% de los encuestados recibió información sobre las competencias necesarias para el puesto durante el proceso de reclutamiento y selección, lo cual es positivo. Sin embargo, el 40% no recibió esta información, lo que indica una oportunidad de mejora. Es recomendable que la organización revise y mejore sus prácticas de reclutamiento, asegurándose de proporcionar información clara y completa sobre las competencias requeridas. Esto ayudará a los candidatos a tomar decisiones informadas y a alinear mejor las habilidades de los seleccionados con las necesidades del trabajo.

Tabla 21. ¿Considera que el cargo actual que ocupa en la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca esta acorde a sus habilidades y conocimientos?

OPCION	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	15	60%
No	10	40%
TOTAL	25	100%

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Figura 19. ¿Considera que el cargo actual que ocupa en la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca esta acorde a sus habilidades y conocimientos?



Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

El análisis de las respuestas indica que el 60% de los encuestados considera que el cargo que ocupan actualmente en la Fundación "Acción Cultural Loyola" (ACLO) Regional Chuquisaca se ajusta adecuadamente a sus habilidades y conocimientos. Por otro lado, el 40% indicó que no considera que su posición actual esté acorde a sus habilidades y conocimientos.

Es alentador que la mayoría de los encuestados sienta que su cargo actual se alinea con sus habilidades y conocimientos. Esto implica que estos empleados se sienten capaces y competentes para desempeñar eficientemente sus funciones, lo que puede contribuir a su satisfacción laboral y productividad. Sin embargo, el hecho de que el 40% de los encuestados no se sienta adecuadamente ubicado en su puesto es un aspecto importante a tener en cuenta. Esto puede indicar una discrepancia entre las responsabilidades y requisitos del cargo y las habilidades y conocimientos de estos empleados. Esta situación puede generar desmotivación y afectar negativamente su desempeño laboral.

Es recomendable que la organización revise y evalúe la asignación de roles y responsabilidades para asegurarse de que estén alineados con las habilidades y conocimientos de sus empleados. Esto puede incluir la realización de evaluaciones de competencias y la identificación de oportunidades de desarrollo profesional para aquellos que no se sientan adecuadamente ubicados en sus puestos actuales.

Brindar un ambiente laboral en el que los empleados se sientan valorados y encajen en sus roles según sus habilidades y conocimientos contribuirá a su satisfacción, desarrollo y retención dentro de la organización.

Tabla 22. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con su puesto actual?

OPCION	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Alto	3	12%
Intermedio	21	84%
Regular	1	4%
TOTAL	25	100%

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Figura 20. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con su puesto actual?



Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

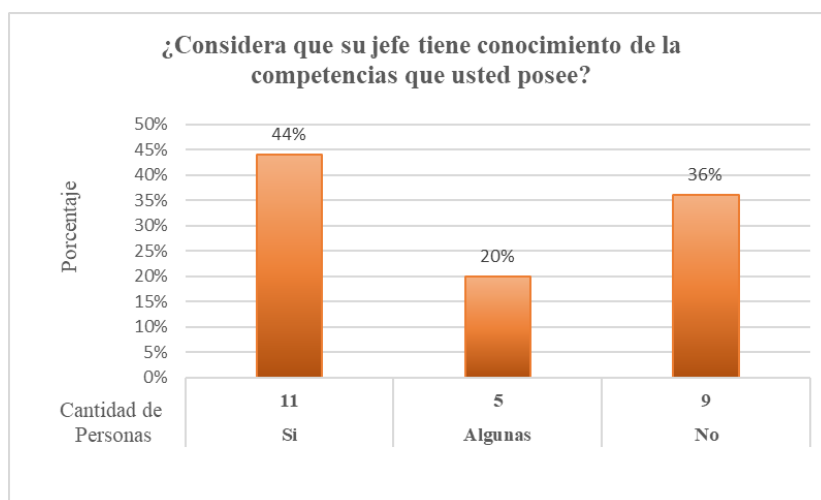
El análisis de las respuestas indica que el 12% de los encuestados calificó su nivel de satisfacción con su puesto actual como "alto", el 84% lo calificó como "intermedio" y solo el 4% lo calificó como "regular", por lo que es alentador que la mayoría de los encuestados se encuentren en el rango de satisfacción intermedia con respecto a su puesto actual.

Tabla 23. ¿Cree usted que su jefe está consciente de las competencias que usted posee?

OPCION	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	11	44%
Algunas	5	20%
No	9	36%
TOTAL	25	100%

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Figura 21. ¿Cree usted que su jefe está consciente de las competencias que usted posee?



Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

El análisis de las respuestas indica que el 44% de los encuestados cree que su jefe está consciente de las competencias que posee. Un 20% indicó que su jefe tiene conocimiento de algunas de sus competencias, mientras que el 36% respondió cree que no está al tanto de las competencias que posee.

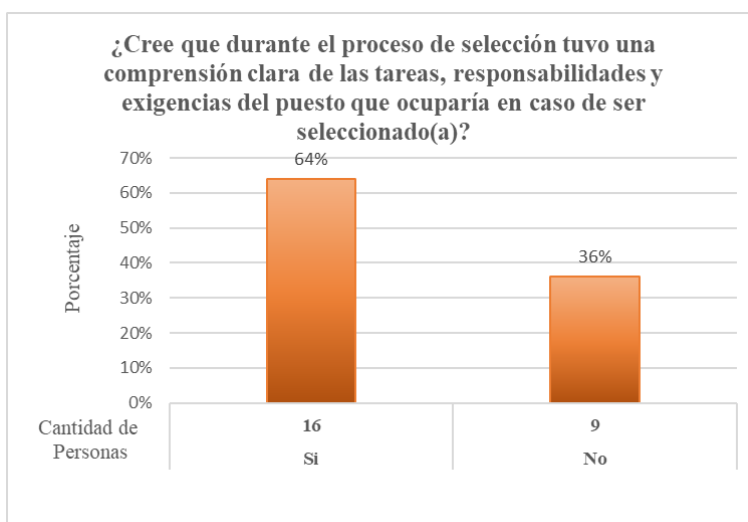
Es alentador que casi la mitad de los encuestados sienta que su jefe está consciente de sus competencias, esto implica que a los funcionarios se les reconoce y valora sus habilidades y conocimientos, lo que puede favorecer un ambiente de trabajo más adecuado y oportunidades de desarrollo acordes con sus capacidades. Sin embargo, es preocupante que un porcentaje considerable de los encuestados (36%) indique que su jefe no está al tanto de sus competencias, esto puede tener un impacto negativo en la asignación de tareas, el desarrollo profesional y la satisfacción laboral de los empleados.

Tabla 24. ¿Cree que durante el proceso de selección tuvo una comprensión clara de las tareas, responsabilidades y exigencias del puesto que ocuparía en caso de ser seleccionado(a)?

OPCION	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	16	64%
No	9	36%
TOTAL	25	100%

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Figura 22. ¿Cree que durante el proceso de selección tuvo una comprensión clara de las tareas, responsabilidades y exigencias del puesto que ocuparía en caso de ser seleccionado(a)?



Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

El análisis de las respuestas indica que el 64% de los encuestados considera que durante el proceso de selección tuvo una comprensión clara de las tareas, responsabilidades y exigencias del puesto que ocuparía en caso de ser seleccionado(a). Por otro lado, el 36% respondió que no tuvo esa claridad.

Es positivo que la mayoría de los encuestados haya tenido una comprensión clara de las expectativas del puesto durante el proceso de selección. Sin embargo, el hecho de que el 36% de los encuestados no haya tenido una comprensión clara es un aspecto a tener en cuenta. Esto puede generar confusión y frustración entre los empleados, lo que a su vez puede afectar su desempeño y satisfacción laboral.

Tabla 25. ¿Considera que su contratación para el puesto actual fue acorde a sus competencias, experiencia y conocimientos?

OPCION	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	15	60%
No	10	40%
TOTAL	25	100%

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Figura 23. ¿Considera que su contratación para el puesto actual fue acorde a sus competencias, experiencia y conocimientos?



Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

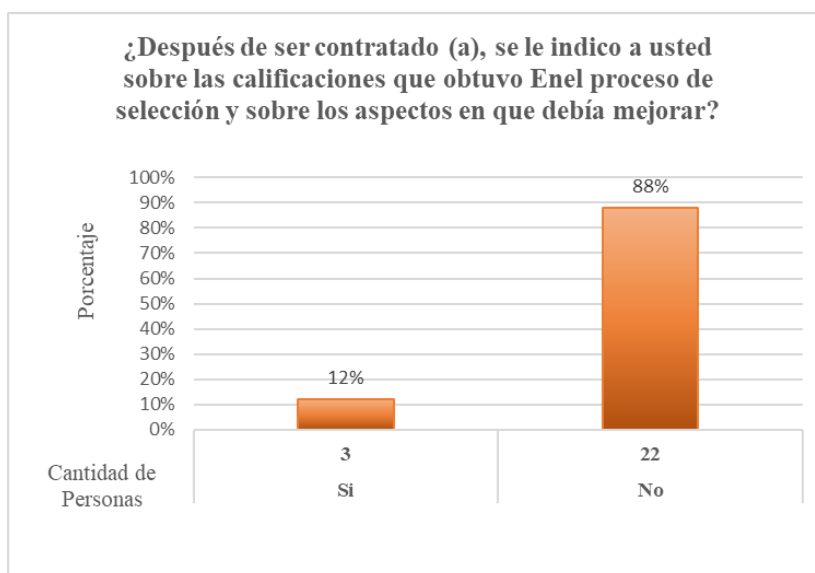
Basándonos en la respuesta proporcionada, el 60% de los encuestados considera que su contratación para el puesto actual fue acorde a sus competencias, experiencia y conocimientos, mientras que el 40% opina lo contrario. Esto sugiere que la mayoría de los encuestados sienten que la contratación se alineó adecuadamente con sus habilidades y experiencia, lo cual es positivo. Sin embargo, es importante tener en cuenta la proporción significativa de personas que no consideran que su contratación haya sido adecuada. Esto podría indicar posibles discrepancias entre las expectativas del puesto y las habilidades o experiencia requeridas.

Tabla 26. ¿Después de ser contratado(a), ¿recibió retroalimentación sobre sus calificaciones en el proceso de selección y se le indicaron áreas en las que debía mejorar?

OPCION	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	3	12%
No	22	88%
TOTAL	25	100%

Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Figura 24. ¿Después de ser contratado(a), ¿recibió retroalimentación sobre sus calificaciones en el proceso de selección y se le indicaron áreas en las que debía mejorar?



Nota: Respuesta de los encuestados, elaboración propia, 2023.

Conforme a las respuestas proporcionadas, el 12% de los encuestados afirma haber recibido retroalimentación sobre sus calificaciones en el proceso de selección y se les indicaron áreas específicas en las que debían mejorar después de ser contratados. Sin embargo, es preocupante que el 88% restante no haya recibido dicha retroalimentación. Esto puede indicar una falta de comunicación y seguimiento por parte de Fundación en relación a las calificaciones y áreas de mejora identificadas durante el proceso de selección.

La retroalimentación después de la contratación es fundamental para que los empleados comprendan sus fortalezas y debilidades, y puedan mejorar su desempeño laboral. Esta información también es valiosa para el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados.

3.7 Análisis de la Entrevista realizada al Administrador Regional de la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca

Se realizó la entrevista a la Administradora Regional de la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca. (ANEXO NRO 2 – GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ADMINISTRADORA REGIONAL DE LA FUNDACIÓN “ACCIÓN CULTURAL LOYOLA” REGIONAL CHUQUISACA), del cual se procedió a realizar el análisis resumiendo en 4 componentes:

3.7.1 Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en ACLO

La Fundación, al no contar con un flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal, se encuentra en la necesidad de identificar la demanda de empleados en función de las nuevas necesidades de la institución y el crecimiento de proyectos.

A pesar de esto, la Fundación no posee una política formal que priorice a los colaboradores internos sobre los candidatos externos en el proceso de contratación. Por lo tanto, se utilizan tantas técnicas de reclutamiento interno como externo, e incluso una combinación de ambos, dependiendo del perfil del cargo.

Sin embargo, se considera que el medio utilizado para reclutar personal no ha dado buenos resultados, lo que sugiere la necesidad de implementar mejores estrategias de reclutamiento.

A pesar de las dificultades en el proceso de reclutamiento, se respeta el perfil profesional de los postulantes al ocupar el cargo convocado. Además, se destaca que el medio de reclutamiento más utilizado por la empresa es externo, pero en general, se activa un procedimiento de selección interna cuando existe una vacante.

En algunos casos, se realizan pruebas de conocimiento o capacidades a los postulantes, aunque no se realizan pruebas psicológicas. Para la evaluación de los postulantes, participan el Director, la Administradora y el Responsable de la Unidad solicitante. Sin embargo, la decisión final para seleccionar al candidato que cubrirá la vacante la toma el Director Regional.

La entrevista es ampliamente reconocida como el método más común y efectivo en el proceso de selección de personal. No obstante, en la Fundación no todas las pruebas de selección se adaptan a las necesidades específicas de los distintos puestos de trabajo, ya que no se emplean pruebas técnicas en todos los casos.

Es importante tener en cuenta que un inapropiado proceso de reclutamiento y selección de personal puede generar malestar en el personal, falta de eficiencia en el trabajo, mal desempeño de los nuevos empleados, pérdida de tiempo y recursos, desmotivación en

el equipo de trabajo y falta de adecuación del nuevo empleado al puesto y a la cultura de la organización. Por lo tanto, es fundamental mejorar y optimizar este proceso en la Fundación para evitar estas consecuencias negativas.

3.7.2 Documentación requerida y verificada en el Proceso de Selección

La Fundación utiliza una matriz de evaluación curricular para verificar la hoja de vida en el proceso de selección. Sin embargo, el estudio de verificación de referencias y/o seguridad de la hoja de vida no es riguroso.

Además del Curriculum Vitae, la Fundación solicita referencias laborales y certificado de antecedentes penales para los cargos de educadores. Esto se hace con el fin de asegurarse de contar con personal confiable y adecuado para esos puestos.

A pesar de estos requisitos, la Fundación no posee una base de datos de hojas de vida de posibles candidatos. Por lo tanto, deben analizar cada uno de los CV recibidos de manera individual.

En este análisis, la Fundación utiliza el cumplimiento de requisitos mínimos y la selección de las mejores puntuaciones como filtros para eliminar candidatos que no cumplen con los estándares establecidos. Esto les permite reducir la cantidad de candidatos y pasar a la siguiente fase del proceso de selección.

Una vez aceptada la solicitud del postulante, el proceso de reclutamiento y selección del personal puede tomar de 1 a 15 días, dependiendo de la urgencia y la demanda del puesto.

En orden de prioridad, la Fundación actualmente le está dando más énfasis en los procesos de selección a los estudios, competencias, valores, actitud, experiencia, habilidades, destrezas y aptitudes de los candidatos. Consideran estos aspectos como los más importantes para asegurar la idoneidad de los postulantes y la calidad de la educación que brindan.

3.7.3 Departamento de Recursos Humanos y Perfiles de Puesto

En la organización, el departamento de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano no existe. En cambio, la responsabilidad y funciones para desarrollar procesos de reclutamiento y selección de personal son llevados a cabo por la Administración Regional en coordinación con Dirección.

Aunque los perfiles de puesto no están actualizados, la organización cuenta con ellos. Estos perfiles están diseñados para alinearse con los requisitos necesarios para contribuir a los objetivos de las áreas y del Plan Estratégico Institucional.

Durante el análisis de la situación actual, se ha planteado la necesidad de ajustar o rediseñar algún puesto de trabajo en función a las nuevas necesidades institucionales, emanadas de los planes estratégicos. Sin embargo, no se proporcionan más detalles sobre los criterios utilizados para el rediseño.

Esto muestra que, aunque la organización reconoce la importancia de contar con perfiles de puesto y de adaptarse a las nuevas necesidades, aún hay una falta de claridad en cuanto a cómo llevar a cabo este proceso de rediseño y qué criterios deben tenerse en cuenta.

3.7.4 Recursos Humanos por Competencias

La entrevistada indica tener conocimiento sobre las competencias y habilidades de sus colaboradores. Según su percepción, aproximadamente el 65% del personal cumple con las competencias requeridas para los cargos en ACLO. Además, considera que la gestión de Recursos Humanos basada en competencias es de vital importancia para promover una mayor competitividad y efectividad en la organización, ya que les permite identificar las capacidades necesarias de las personas para cada puesto.

El encuestado también percibe que, posterior al proceso de reclutamiento y selección del personal para ACLO, en su mayoría cumplieron y superaron las expectativas del cargo. Sin embargo, sugiere que la organización debe actualizar su sistema de gestión de talentos humanos para poder enfrentar los desafíos tecnológicos y adaptarse a las nuevas modalidades de trabajo.

3.8 Resultados de la Investigación

- Los resultados de la investigación muestran que la mayoría de los funcionarios de la Fundación Acción Cultural Loyola son mujeres. Además, la mayoría de ellos tienen un nivel académico universitario y desempeñan profesiones en áreas como comunicación social, pedagogía, ingeniería agrónoma y medio ambiente, entre otros.
- En cuanto a la antigüedad en la fundación, se observa que existe estabilidad laboral, ya que un porcentaje significativo de funcionarios lleva más de 5 años en la organización. Además, la mayoría de ellos se enteró de la oferta laboral a través de anuncios de la propia empresa, lo que indica que existe satisfacción y lealtad hacia la organización.
- En cuanto a la información proporcionada en el anuncio de empleo, hay una división de opiniones, ya que la mayoría considera que la información no fue suficiente, mientras que otros la consideran adecuada. Esto sugiere que el anuncio podría mejorarse proporcionando más detalles sobre las funciones del puesto, el salario y los beneficios adicionales.

- Los resultados de la encuesta muestran que la documentación más solicitada en el proceso de reclutamiento de la Fundación Acción Cultural Loyola es el currículum vitae, seguido de cerca por el formulario de postulación y la hoja de vida. La mayoría de los funcionarios considera que la información solicitada es suficiente para verificar su experiencia, aunque un porcentaje menor cree que se debería presentar referencias laborales y cartas de recomendación.
- En cuanto al tiempo de espera para obtener una respuesta a la postulación, hay una variedad de expectativas, desde aquellos que están dispuestos a esperar más de 10 días hasta aquellos que esperan una respuesta en un plazo más corto de 1 a 3 días.
- La forma de contacto preferida por la Fundación para concertar una entrevista es a través de llamadas telefónicas, seguida de correos electrónicos personalizados. La mayoría de los funcionarios considera que la entrevista laboral fue satisfactoria, aunque hubo un porcentaje que la calificó como poco satisfactoria.
- La mayoría de los funcionarios no fueron sometidos a pruebas específicas relacionadas al cargo que iban a desempeñar, aunque un porcentaje significativo sí fueron sometidos a pruebas de conocimiento.
- Un porcentaje importante de los funcionarios considera que están ubicados en el puesto apropiado de acuerdo a sus habilidades y conocimientos. Sin embargo, existe cierta falta de consenso respecto al conocimiento que tienen los jefes sobre las competencias de los empleados.
- En cuanto al nivel de satisfacción en el puesto, la mayoría de los funcionarios encuestados tiene un nivel intermedio de satisfacción, pero también hay un porcentaje que indica tener un grado alto o regular de satisfacción.
- En relación al proceso de selección, se encontró que la mayoría de los funcionarios considera haber sido contratados para el puesto de acuerdo a sus competencias, experiencia y conocimiento. No obstante, un porcentaje significativo de ellos afirma no haber recibido indicaciones sobre las calificaciones obtenidas en el proceso de selección y los aspectos que deben mejorar.
- En cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personal, se determinó que la Fundación no cuenta con un flujograma formal ni una política que priorice a los colaboradores internos sobre los candidatos externos. Aunque se utilizan técnicas de reclutamiento interno y externo, se considera necesario implementar mejores estrategias de reclutamiento.

- Además, se identificó que no realiza un estudio riguroso de verificación de referencias y antecedentes penales en el proceso de selección y no cuenta con una base de datos de hojas de vida de posibles candidatos.
- En relación al departamento de Recursos Humanos, se determinó que no existe en la organización y las responsabilidades y funciones relacionadas con el reclutamiento y selección de personal son llevadas a cabo por la Administración Regional en coordinación con Dirección. Aunque existen perfiles de puesto, no se proporciona información actualizada sobre los criterios utilizados para el rediseño de puestos en función de las nuevas necesidades institucionales.

3.9 Conclusiones de la Investigación

- La Fundación no cuenta con un flujograma formal ni una política que priorice a los colaboradores internos sobre los candidatos externos en el proceso de reclutamiento y selección.
- Se considera necesario implementar mejores estrategias de reclutamiento, así como realizar un estudio riguroso de verificación de referencias y antecedentes penales en el proceso de selección.
- La organización no cuenta con un departamento de Recursos Humanos y las responsabilidades relacionadas con el reclutamiento y selección de personal son llevadas a cabo por la Administración Regional en coordinación con Dirección. Además, no se proporciona información actualizada sobre los criterios utilizados para el rediseño de puestos en función de las nuevas necesidades institucionales.
- La implementación del modelo basado en competencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal garantiza un mejor rendimiento laboral en todos los niveles y permite evaluar el nivel de competencia de los colaboradores y candidatos para ocupar cargos en la fundación. Esto facilita la contratación y respalda los programas de capacitación
- En cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personal, se menciona que el enfoque por competencias se diferencia de los procesos tradicionales en los métodos empleados, que se basan en la identificación y evaluación de las competencias. Se resalta la importancia de que la evaluación de competencias sea conductual, es decir, basada en comportamientos observables.
- Se destaca también la importancia de definir adecuadamente las competencias organizacionales y funcionales en la planeación estratégica de la organización, ya que

esto influye en la selección de las técnicas y métodos más eficientes para identificar y evaluar las competencias de los colaboradores.

- Por último, se señala que las pruebas situacionales son más cercanas a la realidad profesional de los colaboradores, lo que incrementa su validez y capacidad predictiva, contribuyendo a lograr un proceso de evaluación más objetivo en términos de comportamientos observables.

CAPÍTULO IV PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Varias organizaciones ahora utilizan la Gestión de Recursos Humanos basada en competencias como un medio para aumentar la productividad de los funcionarios y mantener una atmósfera de relación positiva, por lo que a través del reclutamiento y selección de personal se busca identificar y atraer a candidatos que posean las competencias necesarias para desempeñar eficazmente los roles y responsabilidades específicas de cada puesto. Por otro lado, en el ámbito de la compensación o remuneración, se valora el desempeño basado en las competencias demostradas, lo que puede influir en la retribución y beneficios ofrecidos a los empleados.

4.1 Objetivo de la Propuesta

El objetivo es proponer una serie de pasos que permitan a la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca mejorar al proceso de reclutamiento y selección del talento humano.

4.2 Objetivos Específicos

- Definir las competencias que se evaluarán en el Proceso de Reclutamiento y Selección de personal.
- Diseñar una guía de preguntas para la entrevista en el proceso de Selección por Competencias.
- Establecer la metodología de aplicación de la guía de preguntas para la Selección de Personal.
- Elaborar herramientas de aplicación durante el proceso de selección del personal desde la entrevista a los candidatos aspirantes, pruebas psicotécnicas y pruebas propias del puesto.

4.3 Alcance de la Propuesta

El alcance de la propuesta se centra en implementar una serie de pasos y acciones que permitan mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca. Esto incluye definir las competencias a evaluar, diseñar una guía de preguntas para entrevistas basadas en competencias, establecer una metodología de aplicación, y desarrollar herramientas como entrevistas, pruebas psicotécnicas y pruebas específicas del puesto. El objetivo final es seleccionar a los candidatos más adecuados para los puestos vacantes, mejorando la calidad y eficacia del proceso de selección de personal en Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca.

4.4 Límites de la Propuesta

La propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca tiene límites y consideraciones importantes, como la disponibilidad de recursos, el tiempo y cronograma, la aceptación y adaptación organizacional, las restricciones legales y la necesidad de evaluación y ajustes continuos. A pesar de estos límites, se busca maximizar la efectividad del proceso teniendo en cuenta estas restricciones.

4.5 Justificación de la Propuesta

La justificación de la propuesta es mejorar el proceso de reclutamiento y selección en la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca, con el objetivo de seleccionar a los candidatos más adecuados para los puestos vacantes. Las competencias garantizarán la alineación entre los perfiles requeridos y los candidatos evaluados. El diseño de una guía de preguntas basadas en competencias facilitará la identificación de las habilidades y comportamientos relevantes y la metodología de aplicación asegurará la consistencia y equidad en la evaluación.

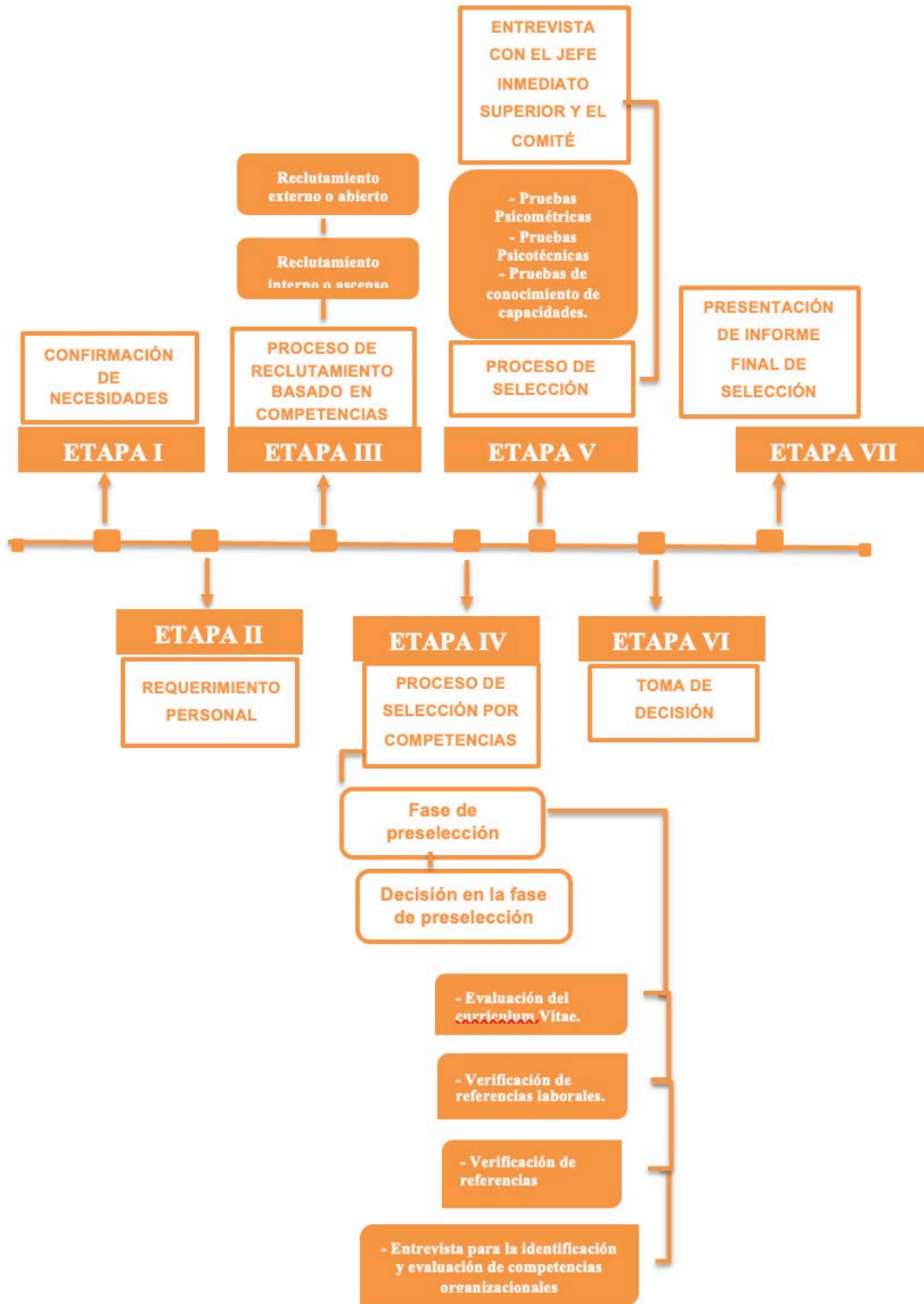
Las herramientas como entrevistas, pruebas psicotécnicas y pruebas específicas del puesto proporcionarán información precisa y objetiva sobre las capacidades de los candidatos. Aunque existen límites como la disponibilidad de recursos, tiempo, adaptación organizacional y restricciones legales, se busca maximizar la efectividad del proceso. La propuesta busca mejorar la calidad del reclutamiento y selección, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales y fortaleciendo el equipo de trabajo en la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca.

4.6 Propuesta de Implementación

Es imprescindible que el Director Regional de ACLO fuera el que participe antes y durante la instrumentalización del Modelo de basado en competencias en los procesos de reclutamiento y selección de Personal.

4.7 Etapas del Modelo de Reclutamiento y Selección por Competencias

Figura 25. Etapas del Modelo basado en competencias en los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal



Nota: Elaboración propia, 2023

4.7.1 Etapa I - Confirmación de Necesidades

Consiste en el análisis y descripción de los puestos, que corresponden a los estudios preliminares necesarios para conocer la tarea a desempeñar, así como el comportamiento del colaborador, la distribución de tareas laborales, la capacitación, los incentivos y el nivel salarial, los principales aspectos para el desempeño de las tareas laborales, que son aspectos básicos para planear cada puesto en la fundación.

4.7.2 Etapa II - Requerimiento de Personal:

El reclutamiento se refiere a ponerse en contacto con la Administración Regional de ACLO sobre las áreas que necesitan personal y así encontrar un candidato para un puesto vacante. Esta aplicación define los requisitos que debe cumplir una persona para trabajar en este puesto.

La Administradora Regional, debe diligenciar a través del formato de requerimiento de personal a la Dirección Regional para su respectiva aprobación, una vez que se haya cumplido este trámite deberá enviarse a la Administración Regional, para que a través de esa instancia se inicie el proceso. Este formato estará a disposición de los jefes con la debida anterioridad. (VER ANEXO N° 3 – FORMULARIO DE INCORPORACIÓN DE NUEVOS COLABORADORES)

4.7.3 Etapa III - Proceso de Reclutamiento Basado en Competencias:

Una vez aprobado la plantilla de solicitud de requerimiento de personal y de acuerdo al perfil requerido por la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca, el siguiente proceso es el Reclutamiento de Personal, el cual consiste en encontrar fuentes de Recursos Humanos que estén calificados y en condiciones de operar en la organización de acuerdo con los requisitos mínimos establecidos en el Manual de Funciones para cada puesto. El formato de Curriculum Vitae (CV) y la documentación de respaldo, se clasificarán e introducirán a la base de datos.

Posteriormente el Comité encargado de la selección de personal realizará el reclutamiento, análisis, estudio y preselección de los CV, tomando en cuenta el reclutamiento interno y reclutamiento externo.

El enfoque de competencias se utiliza para atraer a los candidatos adecuados a través de fuentes y herramientas de reclutamiento. Se busca principalmente en fuentes especializadas como universidades y centros de aprendizaje, que garantizan la existencia de habilidades específicas en los candidatos.

El objetivo es contratar a la persona más adecuada para el puesto, que se ajuste tanto a los requisitos del puesto como a la cultura de la empresa. Se utilizan herramientas y fuentes

apropiadas para identificar al personal con las habilidades necesarias y desarrollar ventajas competitivas. Se consideran dos tipos de reclutamiento: interno (ascenso) y externo (abierto).

- **Reclutamiento Interno o Ascenso:** Ocurre cuando al presentarse una vacante, la empresa trata de llenarlo reubicando a sus empleados, ya sea través de un ascenso o un cambio de cargo. Para este efecto es necesario realizar una Convocatoria Interna, donde detalle el cargo y los requisitos requeridos, misma que tiene que ser de conocimiento de sus empleados. (VER ANEXO N° 4 – FORMATO DE CONVOCATORIA INTERNA DE PERSONAL)
- **Reclutamiento externo o abierto:** Es externo, cuando al existir una vacante, la organización trata de llenarlo con personas que no son de la empresa. Se da preferencia a los empleados con contrato laboral de duración determinada, aprendices, asignación temporal. Seguidamente se exploran las siguientes fuentes:
 - Base de datos de Curriculums Vitae existentes.
 - Publicación a través de periódico local y nacional.
 - Publicación en redes sociales y páginas de requerimientos de personal (Bolsas de Trabajo).
 - Instituciones de formación profesional (Universidades, centros de aprendizaje entre otros).
 - Recomendación de empleados.

(VER ANEXO N° 5 – FORMATO DE CONVOCATORIA DE PERSONAL)

4.7.4 Etapa IV- Proceso de Selección por Competencias:

En este proceso, se identifican las competencias necesarias y se evalúa a los candidatos en relación con esas competencias para determinar su idoneidad para el puesto. Se utilizan diversas técnicas para evaluar las competencias y seleccionar a la persona más adaptable al puesto y a la empresa.

La evaluación abarca aspectos técnicos, metodológicos, participativos y sociales, considerando competencias, habilidades y actitudes. Se realizan pruebas técnicas para evaluar conocimientos específicos. El objetivo principal es seleccionar personas talentosas que combinen conocimiento, competencia y motivación.

- Fase de Preselección: Fase enfocada a la aplicación de tres técnicas: Análisis de CV, verificación de referencias (Laborales y Personales) y entrevista para la identificación de competencias organizacionales. Se tiene que realizar un análisis minucioso a los

documentos que respaldan el Curriculum Vitae (perfil, requerimientos académicos, experiencia profesional, otros).

Si al realizar el análisis al Curriculum Vitae, el postulante no cumple con los requisitos exigidos para el cargo, será rechazado su postulación y si cumple pasa a la siguiente etapa.

El desarrollo de este proceso se basa en la cumplimentación del formato de análisis del CV, ya que orienta a la identificación del conocimiento y experiencia, así como las habilidades requeridas:

<p>“CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA”</p>	<p><u>Formación:</u> - Título de Bachiller - Título de Formación Universitaria Profesional. Estudio de Postgrado: nombre del programa realizado (especialización, posgrado o maestría, doctorado). <u>Estudios Adicionales:</u> Estudios realizados fuera de la formación Universitaria Profesional. Experiencia Previa o vinculada al cargo que se postula.</p>
<p>“HABILIDADES”</p>	<p>Para la realización de pruebas situacionales, es importante identificar las competencias que reflejen en el CV. (VER ANEXO 6 – FORMATO DE CURRICULUM VITAE).</p>

- **Evaluación de Curriculum Vitae:** Se evaluará mediante el análisis correspondiente, considerando los aspectos académicos, experiencia y habilidades con los siguientes puntajes:

Saber "Conocimiento y experiencia"	Estudios Básicos	<u>Parámetro de calificación:</u> Se requiere una formación profesional especial para cada puesto. El Manual de Funciones para cada puesto indica cuál debe ser la formación profesional requerida para el para el puesto, continúa el CV en el proceso de análisis.	<u>Calificación:</u> Se otorgará un puntaje límite.
	Estudios de Postgrado	Detalle de la educación superior realizada (especialidad, maestría o maestría, doctorado). Algunas posiciones requieren educación adicional.	<u>Calificación:</u> Se otorgará un puntaje límite.
	- Se deberá considerar los siguientes aspectos para asignar la puntuación de forma decreciente como: si se requiere una formación adicional para el cargo, si no es necesaria pero el postulante si la tiene y si el puesto requiere de dicha formación, pero el postulante no la tiene.		
	Estudios Adicionales	Estudios contemplados en la formación académica básica	<u>Calificación:</u> Se otorgará un puntaje límite.
	Experiencia	Define puestos similares y/o similares en la actividad profesional. Cada manual de responsabilidad enumera la experiencia mínima requerida para cada puesto. <u>Parámetro de Calificación:</u>	<u>Calificación:</u> Se otorgará un puntaje límite.

	Experiencia mínima requerida en todos los puestos gerenciales, administrativos y jerárquicos profesionales.
	- Se deberá considerar los siguientes aspectos para asignar la puntuación de forma decreciente como: experiencia mayor y experiencia mínima.
“Habilidades”	Si a través del análisis al CV, se identifica más de una experiencia se deberá otorgar mayor puntaje de calificación.

Por lo tanto, todos los puntos recibidos se registran en el formulario y se suman, dando a cada candidato una calificación individual. (VER ANEXO 7 – ANALISIS Y EVALUACION DEL CURRICULUM VITAE).

- Verificación de Datos y Referencias Laborales: La verificación de datos y referencias laborales en el currículum vitae (CV) se refiere al proceso de confirmar la autenticidad y precisión de la información proporcionada por el candidato sobre sus experiencias laborales anteriores.

La verificación de datos y referencias laborales en el CV es una práctica común en los procesos de selección de personal, ya que permite a los empleadores obtener una visión más precisa y confiable de la trayectoria y las habilidades del candidato. Esto ayuda a tomar decisiones informadas sobre la idoneidad del candidato para el puesto que se está considerando. (VER DE HACER UN ANEXO – 8 VERIFICACION DE REFERENCIAS LABORALES).

- Verificación de Referencias Personales: La verificación de referencias personales en el currículum vitae (CV) se refiere al proceso de confirmar la autenticidad y validez de las referencias proporcionadas por el candidato, que son personas con las que ha tenido una relación personal o académica.

Es importante destacar que las referencias personales pueden proporcionar una visión más cercana y subjetiva del candidato, pero también es esencial verificar la fiabilidad y credibilidad de estas referencias para garantizar la validez de la información proporcionada. (VER DE HACER UN ANEXO – 9 VERIFICACION DE REFERENCIA PERSONALES).

- Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales: Los postulantes que pasaron a esta fase, se les convocará a presentarse a la entrevista.

El objetivo básico de la entrevista por competencias es evaluar todas las habilidades que posee el candidato para el puesto, con el fin de determinar si está calificado para el cargo actual. Mediante el uso de la entrevista basada en competencias, se pretende asegurar que el candidato seleccionado demuestre elementos específicos de las habilidades básicas requeridas para formar parte del personal de la fundación. La estructura de una entrevista estará en función de las competencias que se determine en la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca.

Para identificar los resultados conductuales del postulante se deberá realizar una entrevista, ya que al utilizar preguntas que indagan habilidades, como por ejemplo preguntas sobre incidentes críticos o hechos de comportamiento, se podrá identificar como podría ser el desempeño del candidato en el puesto.

La entrevista de incidentes críticos proporciona una gran cantidad de datos e información para determinar las habilidades, así como descripciones muy específicas de situaciones laborales complejas.

Cuanto menos repetitivas y fuertes sean las habilidades de un sujeto, menos eficaz y menos competente se vuelve su desempeño, produciendo resultados de calidad media o mala. La suposición principal de ambos hallazgos documentados en la literatura es que existe una relación causal entre las habilidades y el desempeño exitoso.

La metodología que se aplicará en esta entrevista deberá considerar un tiempo de duración por postulante, será individual, podría ser grabada, se podrá hacer preguntas abiertas donde el postulante desarrolle sus respuestas a través de su experiencia vivida, descubrir las motivaciones, competencias y conocimientos que poseen; por lo que el entrevistador deberá proponer cualquier evento o situación que el candidato haya experimentado en su cargo anterior, para que el postulante exponga como solucionó dicho evento y cual fue el resultado el mismo.

Los resultados de la entrevista deberán ser plasmados en el siguiente formulario. (VER ANEZO NRO. 10- PREGUNTAS DESARROLLADAS EN LA

ENTREVISTA PARA LA IDENTIFICACION Y EVALUACION DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES).

Posteriormente se realiza el análisis de las competencias asignándole una puntuación a cada conducta. (VER ANEXO NRO 11 - ANÁLISIS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES)

- Decisión en la fase de Preselección: Se calificará a cada candidato durante la verificación de datos y referencias, así como durante el proceso de entrevista para determinar y evaluar la competencia. (VER ANEXO NRO 12 - PONDERACIÓN ELEMENTOS EN EL PROCESO DE PRESELECCIÓN)

FACTORES	SUB FACTORES	PORCENTAJE DE CALIFICACION
Evaluación del C.V.		25 %
Verificación De Datos Y Referencias	Datos Académicos	15%
	Referencias y Datos Laborales	10%
	Referencias Personales	10%
Entrevista		40%
VALORACION FINAL		100%

4.7.5 Etapa V - Proceso de Selección, Entrevista con el Jefe Inmediato Superior y el Comité:

4.7.5.1 Proceso de Selección

El objetivo básico de esta etapa es identificar las competencias específicas requeridas para desempeñar cada puesto en cada nivel (Ejecutivo, Jefatura y Mandos Intermedios).

Al finalizar esta etapa se pretende obtener resultados relevantes y completos que permiten seleccionar el personal idóneo y capacitado que reúna todas las competencias fundamentales requeridas para el desempeño exitoso de un cargo determinado. El aspirante tiene la oportunidad a través de pruebas y de una entrevista con el jefe inmediato de demostrar sus competencias para el cargo. Esta fase integra cuatro pruebas:

- **Pruebas Psicométricas:** Estas pruebas nos ayudan a identificar el comportamiento humano, cumplir con las condiciones reglamentarias, verificar la idoneidad e identificar el comportamiento en un determinado trabajo. Las pruebas se clasifican en cuatro grupos principales:

- **Test de Inteligencia:** Es una herramienta diseñada para evaluar y medir la capacidad intelectual y las habilidades cognitivas de una persona, proporcionando una medida relativa de su rendimiento en comparación con otros individuos. Sin embargo, es importante recordar que la inteligencia es un concepto complejo y multidimensional, y los tests de inteligencia no capturan todos sus aspectos.
- **Test de Aptitudes:** Evalúa las habilidades o destrezas necesarias para realizar tareas específicas. Pueden presentarse individualmente para medir una habilidad específica o agruparse para medir habilidades relacionadas con el trabajo. Entre los test de aptitudes más habituales, están los que aptitud verbal (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo), razonamiento mecánico, relaciones espaciales, etc.
- **Test de Personalidad:** Intentan evaluar la personalidad y el temperamento existente de una persona, que provienen de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Están relacionados con las actitudes, a diferencia de las aptitudes, que son rasgos que existen en las personas y son más difíciles de cambiar o modificar. Estas pruebas determinan qué tan bien se adapta la personalidad de un individuo al puesto deseado y, en algunos casos, "predicen" el comportamiento del candidato en su trabajo. Estas pruebas son un complemento de las entrevistas. A menudo no tienen control sobre el momento de su actuación y sus respuestas son requeridas en base a preguntas o situaciones a las que el sujeto responderá individualmente (sin respuestas buenas o malas) con sinceridad. Las características más comunes que calificaron fueron: emocionalmente estable, extrovertido - introvertido, confiado, sociable, etc.
- **Test Proyectivos:** Valoran los rasgos de personalidad del sujeto. Se basan en la presentación de estímulos no estructurados, creando una proyección del mundo interior de la persona cuando se realiza. Esto se puede hacer a través de pruebas de gráficos (dibujos), interpretación de diapositivas (Rorschach, Zulliger y otros), historias, situaciones imaginarias y más. Evaluaron el equilibrio emocional, el cariño, la tolerancia a la frustración, la autoestima, los niveles de ansiedad, el control de impulsos, la toma de decisiones, la capacidad de relacionarse con las personas, el liderazgo, etc. Presentan más dificultades que las pruebas convencionales debido a la complejidad técnica de su interpretación y su uso requiere la presencia de un técnico experimentado altamente capacitado y experimentado: un psicólogo. Por lo general, se realizan en una sola sesión. Todo esto a través de la preparación "Batería" o un conjunto de pruebas cuidadosamente combinadas.

- **Pruebas Psicotécnicas:** Estas pruebas se utilizan para evaluar las habilidades específicas requeridas en un puesto. Tienen la desventaja de no estar estandarizados en el mercado, con algunas excepciones. Estos deben ser aplicados tanto por especialistas en selección de personal como por expertos en la materia en cuestión.
- **Pruebas de conocimiento o de capacidad:** Son evaluaciones diseñadas para medir el nivel de conocimientos específicos o la capacidad de una persona en un área determinada. Estas pruebas se enfocan en evaluar el grado de dominio de un conjunto de conocimientos teóricos o prácticos y su capacidad para aplicarlos en situaciones concretas.
- Las pruebas de conocimiento que aplicará la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca será escrita, puede constar hasta 30 preguntas de selección múltiple, El responsable de la realización de dicha prueba sería el Director Regional o el inmediato superior del cargo vacante.
- **Prueba Situacional:** Estas pruebas incluyen todas las técnicas y ejercicios que simulan, en su totalidad o en parte, situaciones en las que un candidato debe demostrar las habilidades necesarias para desempeñar con eficacia una determinada actividad laboral.

Como ventajas se puede indicar que al igual que en una situación laboral real, se pueden evaluar varias habilidades simultáneamente, se pueden realizar tanto individualmente como en grupo, permiten estimar la probabilidad de transferencia del conocimiento del trabajo, si se completan, aumentarán la validez y fiabilidad de las medidas tomadas.

4.7.5.2 Entrevista con el Jefe Inmediato Superior y el Comité

Una vez que concluidas las pruebas de habilidades específicas del trabajo (pruebas psicométricas, Psicotécnicas y Situacionales), solo tres candidatos pasan a la siguiente etapa, que la de la entrevista, donde participara el inmediato superior del cargo vacante y el Comité. Eso significa que, después de aplicar las pruebas, cada candidato obtendrá un puntaje general y los tres mejores candidatos pasarán a la siguiente etapa conocida como la entrevista con el superior inmediato y el Comité.

En la entrevista deberá evaluarse los siguientes factores: presentación personal, Habilidades y destrezas básicas que requiere el cargo y que la persona debe poseer, motivación e intereses hacia el cargo y la Fundación, conocimiento y experiencia que la persona debe poseer para desempeñarse adecuadamente en el cargo. Dicha evaluación

debe plasmarse en el siguiente formulario asignándole una puntuación. (VER ANEXO NRO. 13 - ENTREVISTA CON EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR Y EL COMITÉ)

Posteriormente se procederá a la ponderación de todas las evaluaciones donde se identificará a la persona idónea para el cargo requerido por la Fundación. (VER ANEXO NRO. 14 - PONDERACION DE FACTORES PROCESO DE SELECCIÓN).

4.7.6 Etapa VII - Toma de Decisión

Esta es la etapa final del proceso y tiene como objetivo seleccionar de entre una serie de candidatos que hayan superado el proceso de selección, aquel que mejor se adapte a los requisitos del puesto, que mejor se adapte a las competencias que el puesto de trabajo ofrece, requeridas y específicas.

Para lograr lo anterior, las habilidades de cada finalista deben compararse con las habilidades establecidas en el manual de puestos para realizar el ajuste necesario. El Jefe Inmediato y el Comité de la unidad donde se encuentre la vacante será quienes tomen la decisión final sobre contratación del candidato.

Una vez que se haya tomado una decisión sobre qué candidato ha pasado el proceso de selección, los posibles empleados serán notificados y llamados para vinculación y contratación.

4.7.7 Etapa VII - Informe Final de Selección

Es un documento resumido en el que se nombra o informa a un candidato en base a un registro consensuado, que se mantendrá a lo largo del tiempo para su consulta en diferentes ocasiones de forma secreta.

Permite agregar toda la información básica y necesaria sobre las características (habilidades, conocimientos, destrezas, experiencia, etc.) del nuevo empleado, para que esta información se convierta en herramientas exitosas para apoyar y complementar los procesos de inducción, capacitación y evaluación.

El proceso de selección finaliza con la presentación de un informe final a la instancia correspondiente. (VER ANEXO NRO. 15 - INFORME FINAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL):

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Conclusiones:

- Se ha descrito diferentes referentes teóricos sobre la gestión de recursos humanos y el modelo basado en competencias, por lo que resalta la importancia de implementar un enfoque estratégico en la gestión de recursos humanos, que incluya políticas y prácticas de reclutamiento y selección basadas en competencias. Esto permitirá identificar las habilidades y aptitudes necesarias para el éxito en los diferentes puestos de la Fundación.
- El diagnóstico institucional realizado ha proporcionado información valiosa para el desarrollo del modelo basado en competencias. Este diagnóstico ha permitido identificar las áreas de mejora en el proceso de reclutamiento y selección, así como las necesidades y desafíos específicos de la Fundación en cuanto a la gestión de recursos humanos.
- El análisis del proceso de reclutamiento y selección existente en la Fundación sirve como base para el modelo propuesto basado en competencias. Se identifica la falta de un flujograma formal, la necesidad de implementar mejores estrategias de reclutamiento y realizar una serie de pruebas de conocimiento, así como la verificación de referencias que sirvan como fuente de información para poder seleccionar al personal idóneo para el cargo. Por lo que este análisis impulsa la necesidad de diseñar un proceso más estructurado y eficiente.
- En la propuesta planteada se ha desarrollado un modelo basado en competencias para el proceso de reclutamiento y selección que se fundamenta en los elementos recopilados en el diagnóstico, este modelo cuenta con 7 siete etapas que son: confirmación de necesidades, requerimiento de personal, proceso de reclutamiento, proceso de selección, entrevista con el jefe inmediato superior y el comité, toma de decisión y el informe final de selección; cada etapa acompañado de formularios vinculados al modelo basado en competencias para el reclutamiento y selección de personal. Por lo que este modelo mejorará la calidad de las contrataciones y la adecuación de los candidatos a los requisitos del puesto.

Recomendaciones:

- Es importante adoptar un enfoque estratégico en la gestión de recursos humanos de la Fundación ya que esto implica implementar políticas y prácticas de reclutamiento y selección basadas en las habilidades y competencias necesarias para cada puesto.
- Utilizar la información obtenida del diagnóstico institucional para mejorar el proceso de reclutamiento y selección. Este análisis permite identificar áreas que necesitan mejoras y entender los desafíos específicos que enfrenta la Fundación en cuanto a la gestión del personal.
- Se ha diseñado un modelo basado en competencias para el proceso de reclutamiento y selección de personal más estructurado y eficiente, por lo que se recomienda su aplicación en la Fundación Regional Chuquisaca, así como también puede ser aplicado en las otras Regionales: Potosí y Tarija, ya que contiene estrategias de reclutamiento más efectivas, evalúa los conocimientos de los candidatos de forma adecuada y verifica las referencias laborales para asegurar una adecuada selección.
- Proporcionar capacitación y apoyo a los responsables del proceso de reclutamiento y selección ya que es importante que estén familiarizados con el modelo basado en competencias y sepan cómo aplicarlo correctamente.
- Evaluar y ajustar continuamente el proceso de reclutamiento y selección en base a los resultados obtenidos y los comentarios recibidos. Esto ayudará a identificar áreas de mejora y asegurar que el proceso evolucione constantemente.
- Establecer indicadores clave para medir la efectividad del proceso, como el tiempo promedio de contratación, la retención de empleados y la satisfacción de los candidatos y el equipo con el proceso.
- Fomentar una cultura organizacional que valore y reconozca la importancia de la gestión de recursos humanos y el proceso de reclutamiento y selección. Esto implica la participación activa de los líderes y empleados, resaltando cómo estos procesos contribuyen al logro de los objetivos de la Fundación.

BIBLIOGRAFÍA

- "ACLO", P. D. (2022). Plan Estrategico Institucional 2022 - 2026. *Plan Estrategico Institucional 2022 - 2026*. Sucre, Bolivia: Imag.
- "REA", R. A. (2014).
- Acosta, A. M.-D. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerarquicos,directivo,ejecutivo y profesional de la empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A. E.S.P. Pereira, Colombia.
- Alles, M. A. (2005). *Gestión por competencias El Diccionario*. Granica S.A.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Gestión por Competencias*. GRAMICA.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección Estrategica de Recursos Humanos- Gestión por competencias*. Granica S.A.
- Alles, M. A. (2018). *Diccionario de competencias*. Granica S.A.
- Aluch Cynthia, J. F. (2017). Diseño de un manual de selección de personal para una empresa constructora en la ciudad de Cordoba. Cordoba, Argentina.
- Bachnheirmer, H. (s.f.). Selección de Personal. Pontifica Universal Javeriana - Cali.
- Chávez, L. M. (2015). *Gestión del Talento Humano*. La Caracola editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill Educacion.
- Chiavenato, I. (2009). *Humn Talent Management*. Colombia.: McGraw - Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2018). *Gestion Del Talento Humano*. Mexico, D.F.: McGraw Hill.
- Dessler. (2011).
- Dessler, G. (2011). *Administracion De Recursos Humanos*.
- Dolan, S. L. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Drier. (1990-2015). *Enciclopedia Internacional de la Educación*.
- Ensayos y Trabajos "Enssays Club"*. (s.f.). Obtenido de <https://es.essays.club/Otras/Temas-variados/Proceso-De-Seleccion-Gerama-14566.html> .
- Fernández, J. L. (2020). Análisis de puestos por competencias caso: Área Recursos Humanos de la Caja Petrolera de Salud . La Paz, Bolivia.

- Flores, L. E. (2017). Modelo de Reclutamiento y selección de personal por competencias para Servicios Mineros del Sud S.A. Sucre, Bolivia.
- Gaspar. (2012).
- González, C. y. (2002).
- Guzmán, M. B. (2000). Revista Ciencia y Cultura.
- http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/arouesty_f_a/capitulo2.pdf . (s.f.).
- <http://www.jesuitas.org.bo/obras/fundacion-aclo/>. (s.f.).
- <https://1library.co/article/evaluación-resultados-selección-personal.y8gvdj25> . (s.f.).
- <https://es.scribd.com/document/409230270/9-Glosario-de-Terminos-Evaluativos-pdf> . (s.f.).
- https://es.wikipedia.org/wiki/Actitud_estética . (s.f.).
- <https://www.buenastareas.com/ensayos/Competencias-y-Capacidades/78184672.html> . (s.f.). Obtenido de BUENAS TAREAS.
- <https://www.gestiopolis.com/manual-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/> . (s.f.). Obtenido de Gestioopolis.
- <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-salesiana/educacion/diagnostico-nota-7/12832521>. (s.f.).
- Mejía Giraldo, J. A. (2006).
- Moliner, M. (2000). *Entorno al Concepto de Competencia*.
- Morales. (2002).
- Schein, E. H. (1968). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Plaza & Janes Editores S.A.
- Ugaz, I. L. (Septiembre de 2020). "Propuesta De Modelo De Selección De Personal Por Competencias Para La Empresa Lupial S.A.". Piura, Perú.
- Vizcaíno, E. A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios, núm. 36, pp. 7-20, 2017*. Guadalajara, México.
- Winstanley, W. &. (1998).

ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO GENERAL AL PERSONAL DE LA FUNDACIÓN ACCIÓN CULTURAL LOYOLA - ACLO

Cuestionario confidencial para el análisis del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal con fines académicos. Agradecemos la participación del funcionario y garantizamos la confidencialidad de la información proporcionada. Su colaboración es fundamental para fines académicos.

Indicaciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una X la alternativa (s) que considere refleje mejor la realidad de la Fundación y brinde mayores detalles cuando sea necesario.

I. PRIMERA PARTE - DATOS GENERALES:

1. Género:

- Femenino
- Masculino

2. ¿Qué nivel académico tiene?

- Primaria
- Bachiller
- Técnico Superior
- Licenciatura
- Diplomado
- Especialidad
- Maestría
- Doctorado

3. ¿Qué profesión u oficio tiene?

R.-

II. SEGUNDA PARTE - INFORMACIÓN LABORAL

4. Área al que pertenece:

R.-

5. Antigüedad en la Fundación

- entre 0 y 2 años
- entre 2 a 5 años
- entre 5 a 10 años
- Mas de 10 años

6. ¿A través de qué medio se enteró de la oferta laboral en la fundación?

- Redes Sociales
- Sitio web de la fundación
- Agencia de Reclutamiento
- Anuncios realizados por la Fundación (periódicos, carteles, entre otros)
- Recomendación de personas que trabajan en la Fundación
- Otros :

7. ¿Qué sitios visitó para conocer la Fundación antes de presentarse a la entrevista?

- Sitio web de la Fundación.
- Redes Sociales
- Otros.....

8. ¿Había suficiente información en el anuncio de empleo realizado por la Fundación

“Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca?

- Sí No

9. ¿Qué documentación le solicitaron en el proceso de reclutamiento?

- Llenado de formulario de postulación
- Curriculum Vitae
- Otros

10. ¿Considera que toda la Fundación solicitada por la institución es suficiente para verificar su experiencia?

- Sí No

Si la respuesta es NO ¿qué otra documentación usted considera que se debería presentar?

.....
.....

11. ¿Cuánto tiempo esperó para obtener una respuesta a su postulación?

- De 1 a 3 días
- De 4 a 10 días
- Mas de 10 días

12. ¿Cómo evalúa el desarrollo de la Entrevista Laboral, administrada dentro del proceso de selección?

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Insatisfactorio
- Muy insatisfactorio

13. Le realizaron pruebas específicas relacionadas con el cargo a desempeñar como ser:

- Pruebas de conocimiento
- Pruebas Psicológicas
- Otra.....
- Ninguna

14. ¿La información abordada en la entrevista laboral, guarda relación con los requisitos, funciones o características del puesto al que postulo?

- Sí No

Si la respuesta es NO ¿qué información se desarrolló?

.....

15. ¿De acuerdo a su percepción, como califica el sistema que emplea la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca para reclutar y seleccionar al personal?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

¿En que se podría mejorar?.....

16. Durante el proceso de reclutamiento y selección, ¿se le informó acerca de las competencias necesarias para desempeñar exitosamente el puesto de trabajo?

Sí No

17. ¿Considera que el cargo actual que ocupa en la Fundación “Acción Cultural Loyola” (ACLO) Regional Chuquisaca esta acorde a sus habilidades y conocimientos?

Sí No

18. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con su puesto actual?

Alto

Intermedio

Regular

19. ¿Cree usted que su jefe está consciente de las competencias que usted posee?

Si No Algunas

20. ¿Cree que durante el proceso de selección tuvo una comprensión clara de las tareas, responsabilidades y exigencias del puesto que ocuparía en caso de ser seleccionado(a)?

Si No

21. ¿Considera que su contratación para el puesto actual fue acorde a sus competencias, experiencia y conocimientos?

Si No

22. ¿Después de ser contratado(a), ¿recibió retroalimentación sobre sus calificaciones en el proceso de selección y se le indicaron áreas en las que debía mejorar?

Si No

Anexo 2

ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR O ADMINISTRADOR DE LA FUNDACION ACCION CULTURAL LOYOLA - ACLO

Persona entrevistada: Lic. María Teresa Torres Murillo

Cargo : Administradora Regional

1. **¿Cuenta la institución con un flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal?**

No

2. **¿Dentro de la organización existe el departamento de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano? En caso de no existir, ¿Qué área o colaborador cumple la responsabilidad y funciones para desarrollar procesos de reclutamiento y selección de personal?**

Se ocupa la Administración Regional en coordinación con Dirección.

3. **¿Cómo se identifica la necesidad de personal en la Institución? ¿Qué pasa en tema de crecimiento de proyectos?**

En función a las nuevas necesidades de la institución, sobre todo los nuevos proyectos que se aprueban son un parámetro para considerar la contratación de nuevo personal.

4. **¿La organización cuenta con perfiles de puesto?**

Sí, aunque no está actualizado.

5. **¿La Fundación tiene una política formal en la que da prioridad a los funcionarios para cubrir las vacantes antes que a los candidatos externos?**

No con claridad

6. **¿Qué técnicas de reclutamiento de personal son utilizados por la fundación? (interno – externo)**

Interno y externo, a veces incluso mixto, de acuerdo al perfil del cargo.

7. **¿Por qué cree usted que el medio utilizado para reclutar el personal es el óptimo?**

Porque en algunos casos no ha dado buenos resultados

8. **¿Se respeta el perfil profesional del postulante para ocupar el cargo acéfalo convocado?**

Sí

9. **¿Qué instrumentos utilizan para verificar de la hoja de vida en el proceso de selección?**

Una matriz de evaluación curricular.

10. **¿El proceso de selección de la Fundación se caracteriza por realizar una exhaustiva verificación de referencias y/o seguridad de la hoja de vida?**

No

11. **¿Qué otros documentos solicitan fuera del Curriculum Vitae para el proceso de reclutamiento? (Antecedentes Judiciales, referencias de trabajos anteriores, certificados, especialidades, ninguno, otro)**

Referencias laborales, y para los cargos de educadores se pide certificado de antecedentes penales

12. **¿La Fundación posee una base de datos de hojas de vida de posibles candidatos?**

No

13. **¿Al realizar el análisis de los curriculums vitae que filtro utiliza para eliminar los candidatos?**

Cumplimiento de requisitos mínimos.

14. **¿Cuánto tiempo lleva el proceso de reclutamiento y selección de personal una vez que se ha aceptado la solicitud del postulante?**

- a) De 1 a 15 días **(X)**
- b) De 16 a 30 días
- c) De 31 a 60 días
- d) De 61 a 90 días
- e) Mas de 90 días

15. **¿Cuál es el medio de reclutamiento más utilizado por la empresa?**

- a) Interno
- b) Externo **(X)**
- c) Mixto

16. **¿Qué procedimiento de selección se activa cuando existe un puesto vacante?**

Interno y externo normalmente

17. **¿Se realizan pruebas de conocimiento o de capacidades a los postulantes en relación al cargo?**

En algunos casos, muy pocas veces.

18. **¿Se realizan pruebas psicológicas para determinar las aptitudes y cualidades personales de los postulantes?**

No

19. **En una escala del 1 al 8, donde el número 1 representa la mayor importancia y el número 8 la menor importancia, ¿cuáles aspectos considera que actualmente la Fundación está enfatizando más en los procesos de selección?**

- (1) Estudios
- (4) Actitud
- (6) Habilidades
- (7) Destrezas
- (5) Experiencia
- (2) Competencias
- (3) Valores
- (8) Aptitudes

20. **¿Quiénes participan en la evaluación a los postulantes para los procesos de selección de personal?**

Director, Administradora y Responsable de la Unidad Solicitante.

21. **¿Quién toma la decisión final para seleccionar al candidato que cubrirá la vacante?**

Director Regional como parte de la Comisión evaluadora

22. **Según su criterio ¿Qué métodos son los más utilizados y óptimos para la selección de personal?**

Entrevista

23. **¿Cree usted que las pruebas de selección se ajustan adecuadamente a las necesidades de los puestos de trabajo en la Fundación?**

() Si

(X) No ¿Por qué? No en todos los casos aplicamos pruebas técnicas

24. **¿ Considera usted que los puestos en la Fundación están diseñados de acuerdo al perfil requerido para contribuir eficazmente a los objetivos de las áreas y al Plan Estratégico Institucional?**

Si

No ¿Por qué?.....

25. **¿Ha manifestado alguna vez la necesidad de realizar ajustes o rediseñar algún puesto de trabajo en la Fundación? ¿y bajo qué criterios se realizó el ajuste?**

Sí, en función a las nuevas necesidades institucionales, emanadas de los planes estratégicos.

26. **¿Usted tiene conocimiento de las competencias y habilidades que poseen sus colaboradores?**

Sí

27. **¿Cree usted que la implementación de la gestión de Recursos Humanos basada en competencias es fundamental para impulsar la competitividad y la efectividad en la organización?**

Si ¿Por qué? Nos permite identificar las capacidades de las personas que requerimos para cada puesto.

No ¿Por qué?.....

28. **¿ En su opinión, ¿cuáles podrían ser los problemas o consecuencias que surgen en la Fundación cuando se realiza un proceso de reclutamiento y selección de personal inadecuado?**

Malestar en el personal, no existe un desempeño laboral adecuado.

29. **¿Posterior al proceso de reclutamiento y selección del personal para ACLO, en su percepción cumplieron y superaron las expectativas del cargo?**

Sí, en su mayoría.

30. **Del personal que desempeña funciones en ACLO, en su criterio: ¿cuál es el porcentaje de personal que cumple las competencias requeridas para el cargo? Califique del 1 al 100%.**

65%

31. **¿Tiene usted alguna sugerencia adicional, que permita enriquecer los propósitos de esta investigación?**

Será muy importante actualizar nuestro sistema de gestión de talentos humanos, que permita estar a la altura de los desafíos tecnológicos y nuevas modalidades de trabajo.

Anexo 3

FORMULARIO DE INCORPORACION DE NUEVOS COLABORADORES			
FECHA DE SOLICITUD:	<input type="text"/>	FECHA DE RECEPCION:	<input type="text"/>
<p>El propósito principal es realizar una selección que se ajuste de manera precisa a las necesidades y requisitos de la Fundación Acción Cultural Loyola (ACLO). Con este formulario, se busca recopilar la información necesaria para identificar al candidato idóneo que contribuirá al éxito de la Fundación.</p>			
I. INFORMACION DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	DEPENDENCIA	DE FECHA:	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
TIPO DE CONTRATO	HORARIO DE TRABAJO	A FECHA:	
Contrato a Plazo Fijo <input type="checkbox"/>	(Tiempo completo o Medio Tiempo)	<input type="text"/>	
Contrato a Plazo Indefinido <input type="checkbox"/>			
Temporal <input type="checkbox"/>			
II. INFORMACION SOBRE LA VACANTE			
LA VACANTE DEBIDO A:	<input type="text"/> (Detallar si la vacante del puesto es por un reemplazo temporal, definitivo, u otros)		
MOTIVO DEL VACANTE:	<input type="text"/> (Detallar si fue debido a una renucnia, promoción, conclusion de contrato, vacaciones, licencia por maternidad , incapacidad temporal u otros).		
III. CANTIDAD DE PERSONAL REQUERIDO			
<input type="text"/>			
IV. FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO			
<input type="text"/>			

V. COMPETENCIAS

FORMACION REQUERIDA PARA ELCARGO

Bachiller Técnico Profesional

Especialización Maestría Doctorado

Otros estudios requeridos:

(Detallar sobre los estudios que se requiere para el cargo).

Habilidades que son requeridas para el ejercicio del cargo.

(Detallar las habilidades requeridas para el cargo, como ser: logro y acción, ayuda y de servicio, influencia, gerenciales, cognitivas.

Experiencia requerida para el cargo:

(Detallar si se requiere tiempo de experiencia para el cargo)

VI. OBSERVACIONES

VII. INFORMACIÓN DEL ÁREA SOLICITANTE

ÁREA SOLICITANTE: _____

FUNCIONARIO: _____

CARGO: _____

FIRMA Y SELLO

VIII. APROBACIÓN O RECHAZO DEL REQUERIMIENTO DE PERSONAL

NOMBRE DEL DIRECTOR REGIONAL APROBADO RECHAZADO

OBSERVACIÓN:

FIRMA Y SELLO

Anexo 4


FORMATO DE CONVOCATORIA INTERNA DE PERSONAL		
FUNDACIÓN ACCIÓN CULTURAL LOYOLA (ACLO)		
(COLOCAR EL CARGO)		
FORMACION:	EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL CARGO:	
(Título Profesional)	(Experiencia laboral en el ejercicio profesional)	
(Cursos de Especialización)	(Experiencia Laboral en cargos similares)	
(Conocimientos demostrados)		
(Conocimientos en Ofimática u otros)		
COMPORTAMENTALES:		
(Capacidades requeridas)		
(Facilidades de palabra)		
(Compromisos que debería tener)		
<p>Descargue el Curriculum Vitae Normalizado ingresando al enlace del código QR o a https:// y envíelo mas una carta de postulación: hasta el díaNOTA: El envío de CV y Carta de Postulación es totalmente digital: las postulaciones que no incluyan los documentos mencionados seran descartados.</p>		

Anexo 5

FORMATO DE CONVOCATORIA DE PERSONAL						
FUNDACIÓN ACCIÓN CULTURAL LOYOLA (ACLO)						
(COLOCAR EL CARGO)						
FORMACION:						
<table border="1"><tr><td>(Título Profesional)</td></tr><tr><td>(Cursos de Especialización)</td></tr><tr><td>(Conocimientos demostrados)</td></tr><tr><td>(Conocimientos en Ofimática u otros)</td></tr></table>			(Título Profesional)	(Cursos de Especialización)	(Conocimientos demostrados)	(Conocimientos en Ofimática u otros)
(Título Profesional)						
(Cursos de Especialización)						
(Conocimientos demostrados)						
(Conocimientos en Ofimática u otros)						
EXPERIENCIA:						
<table border="1"><tr><td>(Experiencia laboral en el ejercicio profesional)</td></tr><tr><td>(Experiencia Laboral en cargos similares)</td></tr></table>			(Experiencia laboral en el ejercicio profesional)	(Experiencia Laboral en cargos similares)		
(Experiencia laboral en el ejercicio profesional)						
(Experiencia Laboral en cargos similares)						
COMPORTAMENTALES:						
<table border="1"><tr><td>(Capacidades requeridas)</td></tr><tr><td>(Facilidades de palabra)</td></tr><tr><td>(Compromisos que debería tener)</td></tr></table>			(Capacidades requeridas)	(Facilidades de palabra)	(Compromisos que debería tener)	
(Capacidades requeridas)						
(Facilidades de palabra)						
(Compromisos que debería tener)						
<p><i>Descargue el Curriculum Vitae Normalizado ingresando al enlace del código QR o a https:// y envíelo junto a la documentación de respaldo mas una carta de postulación, mencionando su pretensión salarial al correo: hasta el díaNOTA: El envío de CV y documentación de respaldos es totalmente digital: las postulaciones que no incluyan los</i></p>						

Anexo 6

Cargo: _____



FORMATO DE CURRICULUM VITAE

REGISTRO DE DATOS PERSONALES

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre(s)
_____	_____	_____
Ciudad de residencia	Dirección permanente actual	
_____	_____	
Correo electrónico	Teléfono fijo	Celular
_____	_____	_____
Fecha de nacimiento (DD/MM/AA)	Edad	Estado civil
_____	_____	_____
N° Cédula o Pasaporte	Nacionalidad	Sexo
_____	_____	M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
		Disponibilidad para realizar viajes
		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

¿TRABAJÓ EN ACLO?

¿Trabaja o trabajó en ACLO?: SI NO Indique el cargo y la fecha de inicio de sus últimas funciones (mes/año):

Cargo: _____ Fecha: _____

FORMACIÓN

Carrera	Mención	Desde		Hasta		Institución
		Mes	Año	Mes	Año	
Estudiante						
Técnico Medio						
Licenciatura						
Diplomado						
Maestría						

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA (Solo mencione cursos relacionados al cargo)

Título del curso	Horas académicas	Desde		Hasta		Institución
		Mes	Año	Mes	Año	

IDIOMAS

Idioma	Habla	Lee	Escribe
_____	Muy bien	Muy bien	Muy bien
_____	Bien	Bien	Bien
_____	Regular	Regular	Regular

MANEJO DE SOFTWARES DE PRODUCCIÓN / EDICIÓN

Programa/Paquete	Grado de Dominio
_____	Muy bien
_____	Bien
_____	Regular

COMPLEMENTARIO

Tiene licencia de conducir de vehículo SI NO Tiene licencia de conducir de motocicleta SI NO

EXPERIENCIA LABORAL (Registre las experiencias laborales relacionadas al cargo. Comience mencionando con el trabajo más reciente)

1. Nombre de la Institución	Rubro	Ciudad	Teléfonos	Desde		Hasta	
				Mes	Año	Mes	Año
_____	_____	_____	_____				
Título exacto del cargo desempeñado:				Mencione las funciones más importantes:			
Nombre inmediato superior:				_____			
Causal de desvinculación:							
2. Nombre de la Institución	Rubro	Ciudad	Teléfonos	Desde	Hasta		
_____	_____	_____	_____	_____	_____		
Título exacto del cargo desempeñado:				Mencione las funciones más importantes:			
Nombre inmediato superior:				_____			
Causal de desvinculación:							

3.	Nombre de la Institución	Rubro	Ciudad	Teléfonos	Desde	Hasta
					Mes Año	Mes Año

Título exacto del cargo desempeñado:

Nombre inmediato superior:

Causal de desvinculación:

Mencione las funciones más importantes:

4.	Nombre de la Institución	Rubro	Ciudad	Teléfonos	Desde	Hasta
					Mes Año	Mes Año

Título exacto del cargo desempeñado:

Nombre inmediato superior:

Causal de desvinculación:

Mencione las funciones más importantes:

5.	Nombre de la Institución	Rubro	Ciudad	Teléfonos	Desde	Hasta
					Mes Año	Mes Año

Título exacto del cargo desempeñado:

Nombre inmediato superior:

Causal de desvinculación:

Mencione las funciones más importantes:

REFERENCIAS LABORALES			
Nombre y Apellidos	Institución	Cargo	Celular

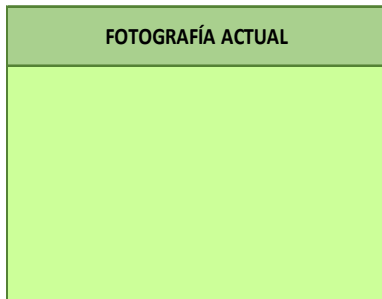
ASPECTOS RELEVANTES (Mencione aspectos que considere necesario señalar sobre su postulación)

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Disponibilidad de trabajo inmediata: SI NO En caso de NO ser inmediata, en cuanto tiempo estaría disponible?

Autoriza la solicitud de información de su empleo actual (en caso de continuar trabajando): SI NO

Pretensión salarial en Bs ¿Su pretensión salarial es negociable? SI NO



FIRMA

Declaro la veracidad de la información presentada en el documento.

Anexo 8


VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES		
FECHA:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
I. DATOS GENERALES		
NOMBRE DEL POSTULANTE	CÉDULA DE IDENTIDAD	POSTULACION AL CARGO DE:
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
EMPRESA	NOMBRE DEL INFORMANTE	CARGO
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
II. RELACIÓN CON EL CANDIDATO	III. TIPO DE VINCULACIÓN	
Jefe <input type="checkbox"/> Compañero <input type="checkbox"/> Otro, cual?	Contrato a Plazo Indefinido <input type="checkbox"/> Contrato a Plazo Fijo <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/>	
IV. MOTIVO DE RETIRO	V. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES	
(Describir el motivo por el cual fue la desvinculación del anterior trabajo, como por ejemplo si fue un retiro voluntario, conclusion de contrato, despido, otros).	Describir las responsabilidades, funciones que tenía en el anterior trabajo y si tenía personal a cargo).	
¿Qué fortalezas sobresalen en el postulante y como las vio reflejadas? -		
¿Tuvo aspectos pendientes de mejora y que afectaron su desempeño laboral? -		
¿Tuvo algun aporte principal en la Empresa o Institución? -		
¿Estuvo en medio de algun evento critico y como lo resolvió? -		
¿Posee alguna de estas competencias? - - (NOTA: En este espacio se nombra las competencias especificas para el cargo que aspira el candidato) -		
¿Cómo fue la relación laboral con su inmediato superior, compañeros de trabajo, jefes, proveedores y clientes? - -		
¿Emplearía de nuevo al candidato? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Por qué?		
¿Alguna otra informacion que considere debamos conocer? - -		
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
ELABORADO POR: CARGO:		
..... FIRMA Y SELLO		

Anexo 9

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES		
FECHA:	<input type="text"/>	
DATOS GENERALES		
NOMBRE DEL POSTULANTE	CÉDULA DE IDENTIDAD	POSTULACION AL CARGO DE:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
EMPRESA	NOMBRE DEL INFORMANTE	CARGO
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
¿Cuál es la relación que tiene con el candidato y que tiempo lo conoce?:	<input type="text"/>	
¿Qué valores y cualidades posee el postulante?:	<input type="text"/>	
¿Cuáles diría que son las fortalezas del candidato en términos de habilidades personales y características de personalidad?:	<input type="text"/>	
¿Hay alguna debilidad o área de mejora que debamos tener en cuenta sobre el candidato?:	<input type="text"/>	
¿Qué otra información considera pertinente adicionar a esta verificación?:	<input type="text"/>	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
<input type="text"/>		



Anexo 10

PREGUNTAS DESARROLLADAS EN LA ENTREVISTA PARA LA IDENTIFICACION Y EVALUACION DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
FECHA:	<input type="text"/>	
DATOS GENERALES		
NOMBRE DEL POSTULANTE	CÉDULA DE IDENTIDAD	POSTULACION AL CARGO DE:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1. INICIO DE LA ENTREVISTA (Inicio y exploración sobre formación profesional y experiencias)		
EJEMPLOS: Realizar una pregunta casual para romper el hielo y aliviar la tensión inicial. Por ejemplo: "¿Has tenido alguna experiencia interesante recientemente que te gustaría compartir?"		
2. EVENTOS CONDUCTUALES		
EJEMPLOS: Relate sobre una situación en la que enfrentó un desafío significativo en el trabajo. ¿Cómo lo abordaste y qué resultados obtuviste? Describe una ocasión en la que tuviste que trabajar en equipo para lograr un objetivo. ¿Cuál fue tu rol y cómo contribuiste al éxito del equipo? Háblame de una vez en la que recibiste críticas constructivas. ¿Cómo las maneja y qué medidas tomaste para mejorar? ¿Puedes darme un ejemplo de cómo has resuelto un conflicto en el trabajo? ¿Qué enfoque utilizaste y cómo se resolvió la situación? ¿Cuéntame sobre una ocasión en la que tuviste que tomar una decisión importante con información limitada. ¿Cómo abordaste la situación y qué resultados obtuviste?		
3. EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
EJEMPLOS:		
COMPETENCIA:	LIDERAZGO	
Describe una situación en que asumiste un rol de liderazgo y lograste influir positivamente en un equipo para alcanzar un objetivo? ¿Cómo motivas y guías a otros miembros del equipo para que alcancen su máximo potencial?		
COMPETENCIA:	TRABAJO EN EQUIPO	
Describe una situación en que hayas colaborado eficazmente con un equipo diverso para alcanzar un objeto común. ¿Cómo manejas los conflictos o desafíos que pueden surgir al trabajar en equipo?		
COMPETENCIA:	ADAPTABILIDAD	
¿Puedes describir una situación en que tuviste que adaptarte rápidamente a un cambio en el entorno laboral? ¿Cómo te ajustaste y que resultados obtuviste?		
COMPETENCIA:	COMUNICACIÓN AFECTIVA	
Háblame de una ocasión en la que tuviste que comunicar información compleja o difícil a un público variado. ¿Cómo te aseguras de que tus mensajes sean claros y comprensibles para los demás?		
COMPETENCIA:	GESTION DEL TIEMPO Y PRIORIDADES	
¿Cuéntanos como te organizas y priorizas tu carga de trabajo cuando tienes múltiples tareas o proyectos simultáneos? ¿Cómo evitas el agotamiento o la falta de cumplimiento de plazos?		
COMENTARIOS SOBRE LE EVALUACION		
<input type="text"/>		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
<input type="text"/>		
ELABORADO POR:		
CARGO:
		FIRMA Y SELLO

Anexo 11


ANÁLISIS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
FECHA:		<input style="width: 100%;" type="text"/>	
1. EVALUADO			
NOMBRE DEL POSTULANTE	CÉDULA DE IDENTIDAD	EMPLEO ACTUAL	
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	
EMPRESA	POSTULACION AL CARGO DE:		
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>		
2. EVALUADOR			
NOMBRE	CÉDULA DE IDENTIDAD	CARGO	
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	
2. ESCALA DE EVALUACIÓN			
<input style="width: 95%; margin: auto;" type="text"/> <small>Esta escala sirve para valorar la frecuencia si la conducta que evidencia la competencia</small>			
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	CONDUCTA QUE LA EVIDENCIA	VALORACION	PUNTAJES
Actitud al Cambio	La persona esta dispuesta a considerar nueva ideas, perspectivas y enfoques.		
	Se adapta facilmente al cambio en las tareas.		
	Curiosidad y aprendizaje continuo.		
	Proactividad, Colaboración, otros.		
	NIVEL		
	PUNTAJE		
Trabajo en Equipo	Comunicación afectiva		
	Colaboración, construcción de relaciones.		
	Felxibilidad y Adaptabilidad		
	Resolucion de conflictos		
	NIVEL		
	PUNTAJE		
Comunicación	Claridad en la expresión		
	Escucha Activa		
	Adaptabilidad en el estilo de comunicación		
	NIVEL		
	PUNTAJE		
Orientacion al Logro	Establecimiento de metas ambiciosas.		
	Persistencia		
	Orientación de resultados		
	Autodisciplina		
	NIVEL		
	PUNTAJE		
Compromiso	Cumplimiento de Responsabilidades		
	Pasión y entusiasmo		
	Iniciativa		
	NIVEL		
	PUNTAJE		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES			
<input style="width: 95%; height: 90%;" type="text"/>			
ELABORADO POR:	
CARGO:		FIRMA Y SELLO	

Anexo 12

PONDERACIÓN DE ELEMENTO EN EL PROCESO DE PRESELECCIÓN				
FECHA: <input type="text"/>				
1. EVALUADO				
NOMBRE DEL POSTULANTE		CÉDULA DE IDENTIDAD	EMPLEO ACTUAL	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>	
EMPRESA		POSTULACION AL CARGO DE:		
<input type="text"/>		<input type="text"/>		
2. EVALUADOR				
NOMBRE		CÉDULA DE IDENTIDAD	CARGO	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>	
3. EVALUACIÓN				
FACTORES	SUB FACTORES	PORCENTAJE DE CALIFICACIÓN	PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	CALIFICACION FINAL
Análisis y Evaluación de CV.		25%		
Verificación de Datos y Referencias	Historial Académicos	15%		
	Referencias y Datos Laborales	10%		
	Referencias Personales	10%		
Entrevista		40%		
ESCALA DE VALORACION		100%		
CALIFICACION TOTAL				



Anexo 13


ENTREVISTA CON EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR Y EL COMITÉ		
FECHA:	<input type="text"/>	
1. DATOS PERSONALES		
NOMBRE DEL POSTULANTE	CÉDULA DE IDENTIDAD	EMPLEO ACTUAL
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
EMPRESA		POSTULACION AL CARGO DE:
<input type="text"/>		<input type="text"/>
2. FACTORES DE DECISIÓN		
FACTOR	OBSERVACION	
Presentación Personal	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	
Habilidades y destrezas	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	
Motivación e intereses hacia el cargo y la empresa.	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	
Conocimiento y experiencias	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	
CONCEPTO GENERAL		
<input type="text"/>		
ELABORADO POR:		
CARGO:
		FIRMA Y SELLO

Anexo 14

PONDERACION DE FACTORES PROCESO DE SELECCIÓN			
FECHA: <input type="text"/>			
1. DATOS PERSONALES			
NOMBRE DEL POSTULANTE	CÉDULA DE IDENTIDAD	EMPLEO ACTUAL	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
EMPRESA	POSTULACION AL CARGO DE:		
<input type="text"/>	<input type="text"/>		
2. EVALUADOR			
NOMBRE	CÉDULA DE IDENTIDAD	CARGO	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
FACTORES	PORCENTAJE DE CALIFICACIÓN	PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	CALIFICACION FINAL
Aquí se detalla la prueba que fue realizada al candidato (Psicométricas, Psicométricas, Conocimiento, Situacional)	15%		
	30%		
	30%		
Entrevista con el Jefe Inmediato	25%		
ESCALA DE VALORACION	100%		
CALIFICACION TOTAL			



Anexo 15

INFORME FINAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL		
FECHA:	<input type="text"/>	
1. DATOS PERSONALES		
NOMBRE DEL POSTULANTE	CÉDULA DE IDENTIDAD	POSTULACION AL CARGO DE:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO	TELEFONO	DOMICILIO
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
EMAIL		
<input type="text"/>		
2. DATOS CURRICULARES		
ESTUDIOS DE SECUNDARIA:	<input type="text"/>	
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS:	<input type="text"/>	
POSTGRADO:	<input type="text"/>	
MAESTRIA:	<input type="text"/>	
DOCTORADO:	<input type="text"/>	
OTROS:	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	
3. DATOS LABORALES		
Breve descripción de la experiencia laboral:		
<input type="text"/>		
4. DATOS PSICOLOGICOS Y PSICOMETRICOS		
<input type="text"/>		
5. EVALUACIÓN GLOBAL		
<input type="text"/>		
6. DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS		
<input type="text"/>		
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
<input type="text"/>		
..... <u>COMISION CALIFICADORA</u>		