

Perfil de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil Costarricense*

Jorge Allan Aguilar Cubillo**

Edith Fonseca Sandoval***

ESTUDIO PRODUCTO DE UNA INVESTIGACIÓN EN EL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL COSTARRICENSE CUYO PROPÓSITO FUE ANALIZAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN QUE REALIZA LA INSTANCIA RECTORA DE ESTE RÉGIMEN, LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL DE COSTA RICA, DESARROLLANDO Y PROPONIENDO UN PERFIL DE COMPETENCIAS GENERALES DEL FUNCIONARIO PÚBLICO DEL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL DE COSTA RICA.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIONES; SERVICIO CIVIL; COSTA RICA; RECURSOS HUMANOS; FUNCIONARIOS PÚBLICOS; COMPETENCIAS

Introducción

La Dirección General de Servicio Civil, DGSC, con el propósito

de ponerse a la altura de los tiempos estableció un nuevo Modelo de Gestión del Potencial Humano con el que procura resolver más efectivamente las necesidades vinculadas con los recursos humanos de los ministerios e instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, RSC. Uno de los insumos tomados en cuenta para la elaboración de

* Galardonado con la Primera Mención Honorífica al Premio ICAP a la Investigación en Administración Pública, 2010, otorgado por el ICAP y el Foro de la Función Pública de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, y entregado en el marco de la celebración del XV Foro de la Función Pública, en San José, Costa Rica, abril del 2010.

** Licenciado en Psicología de la Universidad de Costa Rica. Funcionario de la DGSC de Costa Rica con experiencia en las áreas de Reclutamiento y Selección de Personal, Análisis Ocupacional, Capacitación, Investigación y Desarrollo. Labora para el área de Investigaciones de Carrera Docente.

*** Estudios de Maestría en Gestión Social del Trabajo y Licenciada en Psicología de la Universidad de Costa Rica. Funcionaria de la DGSC de Costa Rica con experiencia en el campo de Reclutamiento y Selección de Personal

Recibido: 15 de enero del 2010.

Aceptado: 20 de mayo del 2010.

Aguilar Cubillo, Jorge Allan y Fonseca Sandoval, Edith (2010). Perfil de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil Costarricense.

ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (58-59): 43-79, 2010

43

este modelo fue el documento titulado "Propuesta del Nuevo Modelo de Reclutamiento y Selección del Talento Humano".¹ En este documento se presenta un modelo referente a la dotación de personal de estas instituciones, mediante el que la DGSC procura llevar a cabo la selección de personal desde una perspectiva amplia y global, valorando la idoneidad para el ingreso al RSC. Por medio de esta valoración, de carácter obligatorio e insoslayable, se pretende evaluar aquellas capacidades y competencias generales e indispensables para el desempeño idóneo como funcionario público, y que inciden en el desarrollo de una carrera administrativa exitosa.

En virtud de cumplir con este cometido se planteó el diseño del Perfil de competencias generales del funcionario público que labore para el RSC, el que se convierte en el insumo que orientará la consecución de los futuros candidatos que ingresen a laborar para el RSC.

La construcción de este perfil, desde la perspectiva de evaluar la idoneidad para el ingreso a la Función Pública en el RSC, considera

los principios esenciales que caracterizan a este Régimen, tales como son el mérito, la demostración de la idoneidad y la equidad. Igualmente, con ese propósito, es necesario, además, tomar en cuenta aquellos principios éticos fundamentales de la convivencia e interacción humanas y que son intrínsecos a la propia naturaleza del trabajo esencial de todo servidor público, servir a la ciudadanía, y que por ser indispensables e imprescindibles, se estima que todo servidor público debe poseer, mostrar y cumplir. Algunos de esos principios éticos primordiales que se deben tener presente son: el de imparcialidad, legalidad, vocación de servicio, la transparencia, buena fe y el de responsabilidad pública.

El perfil desarrollado en la investigación se confeccionó basado en el enfoque por competencia. Éstas constituyen una serie de características personales deseables en los funcionarios públicos que laboran para el RSC. Son particularidades claves que distinguen al funcionario público con un desempeño superior. Aseguran una cierta manera de cumplir con las responsabilidades laborales e institucionales, al desarrollar las funciones y tareas asignadas con excelencia, de reafirmar el cumplimiento de su función primordial de servidor público de manera sobresaliente, de asegurar el desenvolvimiento y ajuste a sus distintos contextos de manera productiva y exitosa. Por tal motivo, se configuran en un conjunto de características-tipo o referenciales, parámetros, de gran utilidad, con las

1. El documento fue desarrollado por funcionarios de las Áreas de Reclutamiento y Selección y Carrera Docente de la DGSC y fue aprobado por los directores de estas instancias en octubre de 2007. Acorde con las tendencias actuales se tiene por entendido que el talento humano debe ser sustituido por potencial humano, dado que esta concepción engloba el dinamismo e importancia del desarrollo de las potencialidades de las personas.

que se comparan y orientan los procesos relacionados con la admisión de personas, la formación y la capacitación de los funcionarios.

Las competencias delimitadas se ubican al interior de cinco dimensiones, a saber:

- *Organizativa-institucional:* Compromiso organizacional, Esmero/Escrupulosidad, y Organización/Orden.
- *Interrelacional y de Servicio:* Orientación al cliente, Comunicación efectiva, Relaciones interpersonales y Trabajo en equipo.
- *Motivacional y Ética:* Proactividad, Integridad personal, Responsabilidad y Autoaprendizaje.
- *Autorregulación:* Trabajo bajo presión, Adaptabilidad/ Flexibilidad y Resolución de problemas/Negociación.
- *Cognitiva:* Pensamiento conceptual, Pensamiento funcional y Pensamiento operativo.

Las competencias fueron operacionalizadas, además se estableció la medición de ellas a partir de cinco niveles: muy alto, alto, medio bajo y muy bajo, de acuerdo a éstos se considera el nivel en que deberá estar presente la competencia en el funcionario público que labore para el RSC.

Justificación de la investigación

Las sociedades del mundo desarrollado, entre ellas la costarricense, han sufrido en las dos últimas décadas cambios vertiginosos en el contexto del trabajo humano, producto del impacto de la globalización y del desarrollo tecnológico, especialmente en el campo de la información y las comunicaciones, y de un mayor nivel de conciencia del ciudadano común con respecto a la calidad de los servicios que debe suministrar el Estado.

Esta circunstancia, al plantear nuevas y más apremiantes demandas a sus organizaciones, obliga al Estado a contar con instituciones más eficientes y eficaces en la prestación de sus servicios, con perspectivas más claras y precisas de la forma en que debe desarrollarse la relación ciudadano-Estado, funcionario público-usuario, lo que conlleva a las organizaciones al replanteamiento y variación de los esquemas de la gestión del potencial humano.

La DGSC, con el propósito de estar a la altura de los tiempos, establece un nuevo *Modelo de Gestión del Talento Humano* con el que procura resolver más efectivamente las necesidades vinculadas con los recursos humanos de los ministerios e instituciones cubiertas por el RSC. Uno de los insumos que toma en cuenta para la elaboración de este modelo es el documento titulado "*Propuesta del Nuevo Modelo de Reclutamiento y Selección del Talen-*

to Humano", que presenta un modelo de dotación de los recursos humanos para estas instituciones, por medio del cual la DGSC procura llevar a cabo la selección de personal desde una perspectiva amplia y global, valorando la idoneidad para el ingreso al RSC. Mediante esta valoración, de carácter obligatorio e insoslayable, la DGSC pretende evaluar entre los concursantes la posesión de las capacidades y competencias generales indispensables para el desempeño idóneo como funcionario público, y las que inciden además sobre el desarrollo de una carrera administrativa exitosa.

En consecuencia, dado que el proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano es relativo, cuya razón de ser es dotar a las organizaciones del recurso humano que requieren, resulta necesario contar con un perfil que establezca las características fundamentales y esenciales que debe reunir la persona que aspire a laborar como funcionario público en cualquiera de las instituciones al servicio de la sociedad costarricense. Se deduce entonces la importancia de contar con el correspondiente perfil, en el tanto es el recurso que permitirá orientar el proceso de reclutamiento y selección a la búsqueda de mejores candidatos con los cuales satisfacer las necesidades de personal que se le presentan a tales instituciones. No podía ser diferente puesto, ¿cómo se va a seleccionar si no se tiene claro qué tipo de funcionario en general requieren estas instituciones,

de cara a las necesidades y expectativas de la sociedad costarricense del siglo XXI?

Descripción del problema

La DGSC, habiendo aprobado recientemente un nuevo Modelo de Gestión del Talento Humano a aplicarse para las distintas instituciones cubiertas por el RSC, y como parte de éste un nuevo Modelo de Reclutamiento y Selección, requiere contar con el correspondiente Perfil de Competencias Generales del Funcionario Público que le permita orientar los esfuerzos y recursos a la consecución de los candidatos que reúnan dicho perfil, a efecto de satisfacer adecuadamente las vacantes que se presenten en estas instituciones.

Objetivos

General

- Establecer el Perfil de Competencias Generales del Funcionario Público del RSC.

Específicos

- Determinar las competencias generales requeridas para desempeñarse como funcionario público en puestos cubiertos por el RSC.

- Elaborar el diccionario de competencias mediante el que se defina cada una de las competencias incluidas en el Perfil de Funcionario Público en referencia.
- Establecer el nivel esperado para cada una de las competencias delimitadas.

Marco teórico

Como ya se indicó, el *Nuevo Modelo de Reclutamiento y Selección del Talento Humano*, tomado como insumo del Modelo de Gestión del Talento Humano recientemente aprobado por la DGSC, requiere para su funcionamiento y desarrollo contar con el correspondiente Perfil de Competencias del Funcionario Público. Por tal motivo, en razón de que el producto de la presente investigación se constituirá en uno de los insumos para el citado modelo, resulta lógico y esperable que del documento que detalla la propuesta en mención, se retomen brevemente algunos de los aspectos planteados en ese documento, con el propósito de incorporarlos como parte del

-
2. Principios fundamentales del Régimen son: el mérito, la idoneidad, la equidad y la uniformidad, además de la transparencia, la flexibilidad, la rendición de cuentas y la innovación, a efecto de cumplir con el mandato constitucional de eficiencia y contribuir con las autoridades institucionales en la dignificación del funcionario del Régimen.

marco de referencia del presente trabajo.

Marco legal relacionado con la selección del talento humano

El Perfil de Competencias Generales del Funcionario Público que se propone pretende ser un instrumento de gran utilidad para el Modelo de Reclutamiento y Selección que aplique la DGSC, por lo que tendrá como ámbito de acción a las instituciones cubiertas por el RSC. Por tal motivo, debe considerar, respetar y contribuir al cumplimiento de una serie de principios y normativa vinculada con su contexto de aplicación.

El Régimen de Méritos tiene como fundamento básico referencial las disposiciones de los Artículos 191 y 192 de la Constitución Política de la República de Costa Rica, de donde se deriva la consiguiente normativa que regula la gestión de los recursos humanos dentro del RSC, en particular, la referente a las condiciones y requisitos para el ingreso a este Régimen, así como otros aspectos propios de los procesos de reclutamiento y selección, a efecto de garantizar la eficiencia de la administración pública.

Congruente con los principios del Régimen,² resulta también aplicable a los procesos de ingreso y selección lo estipulado por el Artículo 21 de la *Declaración Universal de los Derechos Humanos*: "...toda perso-

na tiene el derecho de acceso, en condiciones de igualdad, a las funciones públicas de su país...”³

En consecuencia, el Perfil de Competencias Generales del Funcionario Público aquí propuesto y, en particular el proceso en que se utilice, debe propiciar el resguardo de la igualdad de oportunidades para el acceso y ejercicio de los cargos, sin considerar razones de orden político, religioso, racial, género, ubicación geográfica o de cualquier otra índole, garantizando de esta manera que la selección y nombramiento de los funcionarios se realice exclusivamente con base en sus méritos, en la idoneidad comprobada, en acatamiento a la normativa que regula la observación de tales principios.

Para los efectos del presente trabajo cabe además considerar el

3. Artículo 21 de la *Declaración Universal de los Derechos Humanos*.
4. Constitución Política de la República de Costa Rica, Artículo 11 señala que “Los funcionarios públicos son simples depositarios de la autoridad. Están obligados a cumplir los deberes que la ley les impone y no pueden arrogarse facultades no concedidas en ella. Deben prestar juramento de observar y cumplir esta Constitución y las leyes. La acción para exigirles la responsabilidad penal por sus actos es pública”.
5. Señala en el Artículo 113 “El servidor público deberá desempeñar sus funciones de modo que satisfagan primordialmente el interés público, el cual será considerado como la expresión de los intereses individuales coincidentes de los administrados.
6. Los concursos son el medio por excelencia que tiene la ciudadanía para acceder a los puestos cubiertos por el Régimen de Servicio Civil de Costa Rica.

Artículo 11 de la Constitución Política de la República de Costa Rica, el que en términos generales señala el “Principio de Legalidad”⁴ como la responsabilidad primordial de todo funcionario público. Por su parte, la Ley General de la Administración Pública, LGAP,⁵ en el Artículo 113, plantea la satisfacción del interés público como el propósito fundamental que debe orientar al servidor público, concepto que se complementa adecuadamente con el Artículo 114 de esta ley que establece la “vocación de servicio” como lo que se espera de todo funcionario público.

Prosiguiendo con el esbozo del marco legal, el Estatuto de Servicio Civil en el Capítulo IV: “*Del Ingreso al Servicio Civil*”, específicamente el Artículo 20, establece las condiciones que se deben reunir para el ingreso al Servicio Civil en puestos del Título Primero, entre ellas *demostrar idoneidad sometándose a las pruebas, exámenes o concursos que contempla esta ley y sus reglamentos* (inciso d); mientras que los Artículos 21 al 31, Capítulo V: *De la Selección de Personal*, establecen las competencias de la DGSC en cuanto a las condiciones y requisitos a cumplir en los concursos,⁶ el tipo de criterios de selección a utilizar, las escalas de calificación de las pruebas, el procedimiento a seguir en el llenado de las plazas vacantes, la conformación y solución de las nóminas, entre otros aspectos.

Adicionalmente, el Reglamento al Estatuto de Servicio Civil com-

plementa la regulación establecida para el ingreso al Régimen y el proceso de reclutamiento y selección para puestos del Título Primero en los Capítulos III, IV y V, señalando por ejemplo que, además de cumplir con lo establecido en el Artículo 20 del Estatuto, *los interesados deben poseer aptitud física, psíquica y moral satisfactorias* y que asimismo deben *satisfacer* los requisitos que se establecen para la clase y *los requerimientos que señalan los perfiles* de puesto y las bases de selección.

Por otra parte y para los efectos del presente trabajo cabe indicar que, en lo que respecta a la selección de personal para puestos docentes o puestos del Título Segundo,⁷ el Artículo 53 de la Ley de la Carrera Docente expresa, entre otros aspectos, que se debe *“...exigir del servidor docente, la necesaria solvencia moral y profesional... y que además ‘todo ascenso o mejoramiento del servidor docente, lo sea exclusivamente con base en sus méritos’ y antecedentes...”*.

Consecuentemente, el inciso b) del Artículo 55 de esa misma Ley expresa que para ingresar a la carrera docente se requiere entre otros, reunir los requisitos indicados en el Artículo 20 del Estatuto de Servicio Civil.

Aspectos éticos

Para la obtención del Perfil de Competencias Generales del Funcionario Público que labora para el RSC, no deben pasarse por alto los aspectos éticos involucrados en el tipo de servidor que se desea para las instituciones cubiertas por este Régimen. La parte ética de un funcionario público no puede soslayarse en una sociedad como la actual, en que el problema de la corrupción en la función pública se hace sentir de manera preocupante, en que por un lado tal problemática incide en la calidad del servicio, deteriora la imagen institucional y afecta la credibilidad estatal, y que por otro, daña la imagen del servidor público en general, tiene altos costos económicos por los litigios judiciales que ocasiona y afecta la moral de los demás funcionarios.

Congruente con ello, como parte del marco ético se consideran algunas disposiciones generales que plantea la misma normativa anteriormente mencionada, las que, en razón de su directa vinculación con la parte ética y moral de la función pública y por su misma cualidad de resumir lo correspondiente a las responsabilidades esenciales de todo funcionario público, resulta necesario retomarlas nuevamente pero, esta vez desde el punto de vista *de los valores deseables en el servidor público*.

En ese sentido, disposiciones que integran resumidamente tales

7. Del Estatuto de Servicio Civil.

responsabilidades y perspectiva son, por ejemplo, las que expresan el:

- Artículo 11 de la Constitución Política de la República de Costa Rica,
- Artículo 113, interés público o bien común.
- Artículo 114 de la Ley General de la Administración Pública, vocación de servicio, incluyendo además el Artículo 11⁸ de esa misma Ley.

La construcción de este perfil, en el tanto permitirá evaluar la idoneidad para el ingreso a la función pública en el RSC, necesita ubicarse dentro de los principios esenciales que caracterizan a dicho Régimen, tales como son el mérito, la demostración de la idoneidad y la equidad. Requiere, además, tomar en cuenta aquellos principios éticos fundamentales de la convivencia e interacción humanas y que son intrínsecos a la propia naturaleza del trabajo esencial de todo servidor público, servir a la ciudadanía, y que por ser indis-

pensables e imprescindibles, se estima necesario que todo funcionario público posea, muestre y cumpla. Algunos de esos principios éticos primordiales que deben considerarse son: el de imparcialidad, legalidad, vocación de servicio, la transparencia y buena fe y el de responsabilidad pública.

Otro referente como parte de este marco general, tendente al establecimiento del *Perfil del Funcionario Público del Régimen de Servicio Civil*, lo constituye el documento "*Decálogo del Servidor Público*", elaborado por la DGSC, el que integra y resume una serie de características y principalmente principios, que todo funcionario público debe encarnar, a efecto de lograr una adecuada integración y cumplimiento de sus deberes. En éste se destacan los principios de lealtad, vocación de servicio, probidad, honradez, responsabilidad, competencia, eficacia y eficiencia, civismo y transparencia; todos ellos valores o principios deseables en todo funcionario público.

Marco conceptual del proceso de selección del talento humano

Chiavenato,⁹ afirma que "*las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial*", en el tanto "*las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito.*" (2002:4)

8. El Artículo 11 indica: 1. "La Administración Pública actuará sometida al ordenamiento jurídico y sólo podrá realizar aquellos actos o prestar aquellos servicios públicos que autorice dicho ordenamiento, según la escala jerárquica de sus fuentes. 2. Se considerará autorizado el acto regulado expresamente por norma escrita, al menos en cuanto a motivo o contenido, aunque sea en forma imprecisa.

9. Chiavenato, I (2002). *Gestión del talento humano*. Editorial McGraw Hill, Interamericana S.A. Colombia. p. 4.

Este autor indica además que:

“Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediablemente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos. Este es un ejemplo de simbiosis duradera entre personas y organizaciones.” (2002:5).¹⁰

Una de las formas de contribuir al mantenimiento y consolidación de tal simbiosis es aprovechando los procesos por medio de los cuales la organización incorpora a las personas a sus labores cotidianas. En este sentido, la Admisión de Personas, constituida por los procesos de reclutamiento y la selección del talento humano, son un recurso de gran utilidad, mediante el que:

“...las organizaciones escogen a las personas que desean como empleados y las personas escogen a las organizaciones donde pretenden trabajar y aplicar sus esfuerzos. Esta elección recíproca depende de diversos factores y circunstancias. Para que esta relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo para que las personas sepan cómo buscarlas e iniciar su relación. Este es el papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseadas. A través del reclutamiento, la organización (que forma parte del mercado laboral, porque ofrece oportunidades de trabajo) comunica a determinados candidatos (que forman parte del mercado de recursos humanos) la oferta de oportunidades de empleo. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado laboral y el mercado de recursos humanos.” (ídem, p. 85).

Es oportuno señalar que el producto del proceso de reclutamiento se convierte en un insumo del resto del proceso de selección, en el tanto hace posible el suministro de los oferentes, participantes, en cada concurso, para que posteriormente sean calificados en diferentes as-

10. *Op. cit.*

pectos, de conformidad con los criterios de selección previamente establecidos.

Prosiguiendo, el tratadista Ansorena Cao (1996:19),¹¹ define la selección de personal como:

“Aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos -a los que denominamos “candidatos”- que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.”

Este autor expresa que “el buen candidato” en términos absolutos no existe, que:

“Una persona sólo es un buen candidato si se le coloca en una tarea profesional que satisfaga sus necesidades, utilice sus capacidades y formación y le estimule a alcanzar un puesto acorde con su nivel óptimo de capacidad. La adaptación de los candidatos-empleados...- al puesto de trabajo resulta, pues, de la

mayor importancia” (Ídem, p. 15).

Se deriva de tal afirmación que el proceso de selección justifica su existencia y aplicación en el tanto su propósito es buscar la adecuación, el ajuste del binomio que se conforma por las características de los puestos de trabajo y las particularidades del individuo. De allí que los especialistas recomiendan procurar que se armonicen las exigencias y expectativas de la organización con las características personales, idoneidad, de sus colaboradores o socios, a efecto de que éstos se integren productivamente a sus entornos.

Al respecto, Chiavenato indica que:

“Si no hubiera diferencias individuales y si todas las personas fuesen iguales y reuniesen las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección de personas sería innecesaria, pero la variación humana es enorme...”

Señala además dicho autor que:

“La mejor manera de formular el concepto de selección es representarla como una comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del cargo que debe llenarse (requisitos que el cargo exige de su ocupante) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos que se pre-

11. Ansorena, Álvaro. (1996) “15 pasos para la selección de personal con éxito”. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Primera edición. Barcelona, España.

sentan para disputarlo. La primera variable es suministrada por la descripción y el análisis del cargo, mientras que la segunda se obtiene mediante la aplicación de las técnicas de selección” (Chiavenato, 2002:111).

En cuanto a los procesos de reclutamiento y selección, cabe anotar lo que este autor menciona en la obra citada:

“Mientras el objetivo del reclutamiento es abastecer el proceso de selección con materia prima (los candidatos), el objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la organización” ...“la selección busca los candidatos -entre varios reclutados- más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. En el fondo, está en juego el capital intelectual de la organización, que la selección debe preservar o enriquecer (Chiavenato, 2002:110 y 111).

Ampliando al respecto conviene agregar que el proceso de selección de personal es de carácter discriminatorio por definición, en el tanto pretende, mediante el uso de una serie de recursos e instrumentos, valorar las diferencias existentes entre los sujetos, con la intención de

determinar aquellos que mejor se perfilan para cumplir con los requerimientos o exigencias en una determinada institución, de allí que las acciones desarrolladas como parte de este proceso, se orientan a la obtención de un pronóstico, al que se puede arribar aplicando básicamente dos modelos de carácter general: el *Modelo de Rendimiento* o el *Modelo Predictivo*.

En el primer caso, el *Modelo de Rendimiento* se basa en la idea de que el éxito de una persona está determinado por lo que ha realizado en el pasado. Este modelo centra su atención en la tarea, especialmente en la medición de cualidades evidenciadas a través del conocimiento específico, por esa razón le da importancia a la aplicación de pruebas de conocimientos y a la consideración de la experiencia para establecer la diferenciación entre las personas. Parte del supuesto de que si una persona conoce la tarea, ya sea porque tiene formación teórica o porque la ha realizado, será exitoso en el futuro.

Este modelo, aunque tiene la ventaja de que goza de credibilidad, presenta, sin embargo, el problema de tener que construir pruebas de conocimientos que contengan los requerimientos técnicos a que obliga la objetividad, especialmente dentro del RSC. Además, en cuanto a la valoración de la experiencia, es conocida la dificultad de diferenciar entre los años laborados y los aportes brindados, agregándose que no necesariamente las prácticas del

pasado son las adecuadas para enfrentar los problemas que se presentan hoy en día, donde lo único permanente es el cambio.

Por otra parte, el *Modelo Predictivo* se enfoca en la persona e intenta hacer un pronóstico a partir de las características que ésta posee. No se centra en la tarea ni el conocimiento específico sino en aquellas cualidades necesarias para ejecutarla. Se parte de la idea de que las cualidades personales tienen cierta permanencia en el tiempo y que a través de ellas se puede medir la capacidad de adaptación al trabajo y su buena ejecución. En razón de lo anterior, la evaluación no va dirigida necesariamente al conocimiento sino a las actitudes, aptitudes y características de las personas, aspectos indispensables para la adecuada aplicación de ese conocimiento, y para cuya medición se recurre a las pruebas psicométricas.

En este sentido, dado que el modelo de selección que se aplica en la DGSC integra y combina las perspectivas y ventajas de ambos modelos, resulta necesario que el producto de la presente investigación sea de utilidad para este modelo mixto y, por lo consiguiente, suministre la información necesaria y suficiente para poder determinar, escoger y aplicar los instrumentos propios del Modelo Predictivo: evaluación psicométrica (de aptitudes, actitudes, personalidad, valores), sin que limite la posibilidad de utilizar el Modelo de Rendimiento, al tomar eventualmente en consideración la

valoración de la formación académica, de la experiencia y la capacitación de los concursantes e, incluso, la evaluación de conocimientos específicos, mediante los cuales, en conjunto, se puedan valorar las competencias conductuales y de otro tipo que se establezcan para ingresar al RSC.

Modelo básico de empleo

Aunque el modelo básico de empleo público que se toma de referencia para el desarrollo del presente perfil se asemeja más al de “puestos de trabajo”, incluye a la vez un matiz propio del modelo de “carrera”, en el tanto concibe al candidato que ingresa al Régimen como un funcionario con la posibilidad e intencionalidad de hacer carrera administrativa dentro del mismo. Al respecto, se presenta la disyuntiva de que el proceso de selección considere exclusivamente las necesidades del puesto o las exigencias más globales de la organización, para lo que se hace necesario reflexionar acerca de que cualquier puesto de trabajo no existe aislado, sino que forma parte de la red de cargos que integran la organización y como tal, su existencia se justifica no sólo en función de las responsabilidades específicas que lleva a cabo, sino también por el cumplimiento de los intereses generales de la organización.

En este sentido, debe tenerse presente que los funcionarios públicos son quienes hacen o no posible la satisfacción adecuada de las ne-

cesidades particulares de los usuarios, el cumplimiento de las exigencias específicas de cada puesto de trabajo, a la vez que son también quienes realizan la misión, visión y los objetivos generales de la organización. Prosiguiendo con esa línea de pensamiento, cabe recordar que entre los principios fundamentales del RSC se encuentra el de la *carrera administrativa*, o de carrera docente, según se esté hablando del Título Primero o del Segundo,¹² por lo que resulta conveniente y necesario orientar el proceso de selección hacia la evaluación de una idoneidad general o satisfacción de un perfil básico que deba cumplirse, como mínimo, para laborar como funcionario público en el RSC.

Enfatizando, es en esta relación simbiótica, que aporta beneficios recíprocos y en la medida en que sea duradera y productiva, que se espera que los candidatos a proponerse producto de la aplicación del perfil propuesto, puedan desarrollar una carrera administrativa exitosa para el bien de la organización y el suyo propio. Esta perspectiva, al ser más funcional y práctica, presenta la ventaja adicional de contribuir a la atención más eficiente y eficaz de las crecientes demandas del sistema de gestión del talento humano en el RSC.

El enfoque por competencias

Se puede afirmar que el concepto de competencia es producto

12. Del Estatuto de Servicio Civil.

del desarrollo histórico de la Psicología del Trabajo, disciplina que al estar orientada al estudio psicológico de la actividad laboral y su estructura, ha generado como resultado de su evolución metodologías, conceptos y teorías mediante las que pretende explicar el complejo fenómeno del trabajo en las sociedades modernas. Consecuentemente, el aporte del enfoque por competencias ha producido un cambio en la Gestión de los Recursos Humanos, específicamente en los procesos de reclutamiento y selección, al pasar del énfasis que anteriormente se le daba a las tareas del puesto de trabajo, a un enfoque orientado hacia el ser humano, hacia las competencias personales, en razón de que éstas contribuyen a garantizar un mejor pronóstico personal dentro del contexto global de la organización.

Este enfoque, al integrar los aspectos estructurales de la personalidad de los individuos (constructos psicológicos) con los funcionales (su aplicación en el contexto laboral), ha hecho que actualmente ya no se busquen cualidades aisladas sino conjuntos de comportamientos que distinguen un desempeño excepcional de los trabajos. Al respecto, hay tratadistas que sostienen que tal viraje se dio a partir de un artículo de David McClelland publicado por *The American Psychologist*, en 1973, donde se menciona que algunos:

“Estudios constatan la vinculación existente entre el éxito laboral (resultado obtenido por las personas en el trabajo) y la práctica reiterada de una serie

de comportamientos observables en el contexto de su actividad productiva. La exploración e identificación de estos comportamientos, así como su análisis, por medio de ciertas técnicas los relacionan con la posesión de determinadas cualidades o características personales. Un descubrimiento trascendente será que tales cualidades van más allá de los conocimientos técnicos especializados que se habían considerado tradicionalmente como determinantes de la cualificación profesional para adentrarse en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, destrezas y capacidades cognitivas o de conducta.” (Longo, 2002: 42-43).¹³

McClelland, durante las investigaciones que realizó en la década de los setentas logra determinar que para predecir con mayor precisión el rendimiento de los trabajadores, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de aquellas que son particularmente exitosas, con las de quienes alcanzan apenas el promedio. Se observa entonces que desde el inicio, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar lo que realmente cau-

sa un rendimiento sobresaliente en el trabajo y no la simple evaluación de factores que describen las características de una persona, es decir, su pretensión es establecer o definir aquello que permita pronosticar un mejor desempeño de los trabajos.

Por su parte, Lyle y Signe Spencer desarrollan un concepto de competencia, definiéndola como una característica subyacente al individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una *performance* superior en el trabajo o situación. Esta concepción, aunque apunta hacia aspectos profundos de la personalidad, al señalar la relación causal existente, permite pronosticar el comportamiento en una extensa pluralidad de contextos y escenarios laborales, en virtud de que origina o predice el comportamiento, así como el desempeño, según un estándar de efectividad. Para ellos, en tanto la competencia vaticina quién ejecuta o realiza algo adecuada o escasamente, partiendo de un criterio general establecido, concluyen que las competencias son “*formas de comportamiento o de pensar que se generalizan en diferentes escenarios y su permanencia se da por un largo período de tiempo*”.¹⁴

A partir de esta conceptualización, se extraen y tipifican cinco competencias, a saber:

- De motivación, que se resume en los intereses que una persona considera o desea de forma consistente, donde las motivaciones direccionan el

13. Longo, F. (2002) “Mérito y Flexibilidad.” La gestión de las personas en las organizaciones del sector público”. Editorial Paidós. Empresa. Madrid, España.
14. Alles, M. (2007). “Gestión por Competencias. El Diccionario”. Editorial Gránica-Adelphi. Buenos Aires, Argentina.

comportamiento, acercándolo o alejándolo de determinadas acciones u objetivos.

- Características físicas y respuestas consistentes a situaciones (por ejemplo el auto-control y la iniciativa) o información.
- Concepto propio o de uno mismo, que corresponden a la autoimagen, las actitudes y los valores de la persona.
- Conocimiento que alude a la información que tiene una persona con relación a áreas específicas.
- Habilidades como las capacidades para el desempeño de tareas de índole física o mental.

Spencer y Spencer, citados por Alles, M (2002), complementan la tipificación de las competencias con el *Modelo del Iceberg*, de forma que gráficamente dividen las competencias en dos grupos. En el primero, ubican las competencias fácilmente detectables y susceptibles de ser desarrolladas, éstas son conocidas como competencias de punto inicial, las que aluden a las características esenciales, conocimientos, habilidades básicas que todas las personas requieren para desempeñarse bien o a un nivel mínimo; es-

tando el segundo constituido por las competencias menos fáciles de ser detectadas y desarrolladas, las que reciben la denominación de competencias diferenciales, distinguen a las personas de nivel superior y por consiguiente, van más hacia allá de lo común permitiendo un mayor nivel de exigencia personal. Tales competencias le permiten a la persona visualizar mayores logros e, inclusive, anticiparse a las necesidades, tanto de la empresa como de los clientes (visión futurista).

Posteriormente, otros especialistas en el campo de las competencias, como es el caso de R. E. Boyatzis y Levy Leboyer¹⁵ llegaron a conclusiones interesantes relativas a que es factible establecer una serie de características personales relacionadas con el desempeño excepcional en el contexto laboral, las que, en la medida que sean determinadas, permitirán encauzar los procesos de selección, capacitación y formación del personal, en procura de su desarrollo y consolidación, para beneficio de los trabajadores y la propia organización.

Por otra parte, a nivel latinoamericano, cabe citar los aportes brindados por Martha Alles, quien ha desarrollado guías para la elaboración de diccionarios de competencias para distintos tipos de organizaciones; en este sentido su obra *"Gestión por Competencias. El Diccionario."*¹⁶ se convierte en un aporte de gran utilidad práctica y de aplicación concreta a los modelos por competencias que se orienta o ali-

15. www.ilo.org/public/spanish/region/amp/cinterfor/temas/complab/OIT-CINTERFOR. "Competencias Laborales".

16. Alles, *Idem*.

nean, no sólo con los objetivos organizacionales, sino además con el desarrollo individual de las personas.

Como se puede entrever, en relación con el concepto "competencia" se han elaborado múltiples y variadas definiciones, de las cuales, para los propósitos del presente trabajo, cabe mencionar las siguientes:

"Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Leboyer, 1997). Según esta autora, las competencias son observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto."¹⁷

Para el autor Boyatzis, *"las competencias son características*

subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo" (MailXMail, 2008).

Otras definiciones,¹⁸ describen la competencia

"...como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada".

Según el Instituto Nacional de Empleo, INEM, de España,

"El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación".¹⁹

Por su parte:

"... la OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado

17. Organización MailXMail.com (2008). Extractado del Curso: "Competencias Laborales, una alternativa de desarrollo organizacional, Concepto de Competencia Laboral", Capítulo 3:3.

18. OIT-CINTERFOR (2008). Documento digital "Competencia Laboral, Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral", p. 3.

19. *Ídem*, p. 4.

que la calificación se considere una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo” (Ídem, p. 4).

Otra definición que resulta interesante es la que ha generado la Provincia de Quebec:

“Una competencia es el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea”. (OIT- CINTERFOR, 2008: 4)

En Australia *“la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones” (Ídem. p. 4).* En este documento se aclara además que *“este, ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales*

simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente” (Ídem. p. 4).

Al respecto, esta definición por su concepción integral, conviene tenerla presente para los efectos de la presente investigación, en la medida que la determinación del *Perfil de Competencias Generales* del funcionario público que labora para el RSC debe integrar, además de los aspectos característicos propios del rol esencial de todo servidor público, aquellos otros relativos a la cuestión ética, al contexto y la cultura, particulares de la función pública costarricense.

Desde ese punto de vista, el autor Pissinati define competencia como *“la capacidad de movilizar, articular y poner en acción valores, conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño eficiente y eficaz de actividades requeridas por la naturaleza del trabajo”.*²⁰

Por su parte, José Guadalupe Vargas (2008:5)²¹ al realizar un análisis desde una perspectiva psicológica de variadas definiciones del término “competencia”, destaca que en términos generales las competencias:

- Son características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.

20. Cejas Yanes, E. (2008). Artículo: “Un concepto muy controvertido: Competencias Laborales”, p. 4.

21. Vargas Hernández, José Guadalupe (2008). Las Reglas Cambiantes de la Competitividad Global en el Nuevo paradigma de la globalización”. OEI – Revista Iberoamericana de Educación, Nº 17.

- Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizadas a más de una actividad.
- Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual

Resumiendo, como lo indican Cowling, A y James, P, citados por Pedro Manuel Zayas Agüero, “*las competencias abarcan motivos, rasgos, conceptos de sí mismo, conocimientos y capacidades cognitivas y conductuales...de allí que las competencias constituyen requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo*”.²² En otras palabras, se puede apreciar que el concepto “competencia”, retoma dialécticamente las características particulares del trabajo con las de su ejecutante, aspecto psicológico de la actividad, en el que a su vez, se integra lo cognitivo con lo afectivo.

No obstante el enfoque de carácter científico que se le ha dado

22 Zayas Agüero, P. (1997) “Las competencias como principal manifestación de la interrelación hombre-trabajo. Organización www.monografias.com p. 7.

23. Cooper, D., Robertson, I. y Tinline, G. (2003:25). “Reclutamiento y Selección, marco de actuación para obtener el éxito”. Thomson Editores, España.

a tal concepto, la pretensión de que es factible identificar y medir las competencias para los empleos no está exenta de dificultades y dudas, pues como se señala en la obra Reclutamiento y Selección, marco de actuación para obtener el éxito.²³

“Muchos autores escriben sobre las competencias de forma muy natural, pues afirman que éstas están relacionadas con el comportamiento, hasta el punto de que, en ocasiones, definen las competencias como dimensiones de un comportamiento abierto. Sin embargo, basta echar un vistazo a las listas de competencias citadas, para darse cuenta de que no son comportamientos. El comportamiento tiene que definirse de forma inequívoca y, además, debe ser observable. Frente a esto, la mayoría de las competencias que se utilizan habitualmente no son suficientemente específicas y, por tanto, no pueden clasificarse como comportamientos.” Incluso, las dificultades y dudas aludidas pueden relacionarse hasta con el concepto mismo de competencia, en el tanto, como se menciona en la obra citada “...los autores más concienzudos que escriben sobre las competencias parecen no estar seguros sobre si se están enfrentado a comportamientos, predisposiciones a comportarse de un modo concreto, capacidades, conocimientos o una combi-

nación de muchos de estos conceptos” (Ídem, pp. 25-26).

A pesar de esos obstáculos, la realidad es que el concepto de competencia ha venido a satisfacer una gran necesidad en la *Administración de los Recursos Humanos*, al facilitar la vinculación de las diferencias personales, específicamente en sus dimensiones psicológicas, con las necesidades de la organización, permitiendo de esta manera determinar los comportamientos individuales que se estiman exitosos dentro del contexto laboral. Esto da como resultado que los procesos de reclutamiento y selección puedan enfocarse ahora, de manera más efectiva, hacia la valoración de comportamientos específicos deseables en la realidad cotidiana del trabajo dentro del contexto particular de la organización y no a la evaluación de constructos abstractos en las personas. Es por esto que *“la concepción dialéctica de las competencias debe reflejar las propiedades básicas de la actividad al integrar las características del trabajo y las del ser humano en un todo, destacando el carácter activo y transformador del sujeto.”* (Zayas Agüero, 2005:7).

En razón de lo expuesto seguidamente se señalan algunos de los requerimientos que en términos generales debe reunir el enfoque por competencias:

- Se debe contar con la definición de la visión y misión, así como con los objetivos de la organización, para la delimita-

ción de las competencias de la organización.

- Cada competencia se identifica por un nombre y una definición verbal precisa.
- Para cada competencia se debe establecer un determinado número de niveles, de manera que se facilite reflejar, observar y evaluar las conductas observables, a efecto de evitar juicios de valor.
- Las competencias son factibles de desarrollarse (pasar de un nivel menor a otro mayor), aunque no de manera inmediata, como recibir un curso de formación. Su desarrollo requiere experiencia práctica.
- Desempeñar un cargo de manera excepcional lleva asociado un perfil de competencias, lo que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas.
- El requerimiento de tener que operacionalizar las competencias y de describirlas en términos conductuales, ofrece grandes posibilidades para la aplicación de herramientas y procesos que permitan valorar su posesión en los trabajadores de la organización, así como en la determinación de los niveles en que se requiera su desarrollo.

Tales aspectos, le imprimen un carácter muy práctico al enfoque por competencias, de ahí que vincular la presente investigación con este enfoque resulta una decisión especialmente valiosa y útil, no sólo porque permite detallar las características que debe poseer el funcionario público idóneo, sino también porque a su vez servirá para orientar los procesos de reclutamiento y selección e incluso de capacitación y formación del personal de las instituciones del Régimen, en procura del servidor público ideal que requiere el Estado costarricense. La relevancia que reviste determinar el *Perfil de Competencias Generales del Funcionario Público del Régimen de Servicio Civil* puede deducirse de lo que expresara Henry Mintzberg:

“...Un buen perfil, especialmente en su papel orientador del reclutamiento y selección, debe estar formado por pocas competencias, y todas ellas consideradas clave para un desempeño de éxito... con garantías razonables de éxito, diseñar procesos de incorporación eficaces a unos costes razonables y disponer de un conjunto de predictores con alta probabilidad de aproximarse a la idoneidad perseguida...” (Longo, 2002,124).

Procede indicar que en términos generales, dentro del enfoque por competencias se destacan dos perspectivas: una que se inclina más hacia la elaboración y utilización de competencias de tipo genérico, y

otra hacia el establecimiento de competencias específicas. En nuestro caso, para efectos de la determinación del Perfil de Competencias del Funcionario Público que labora para el RSC, se adopta el enfoque de competencias genéricas, en razón de que con la implantación del Modelo de Reclutamiento y Selección aprobado, lo que se propone es primaria y principalmente evaluar la idoneidad general para el ingreso al Régimen, sin dejar por fuera la posibilidad de que, en caso que alguna institución estime necesario complementar esta valoración, la Oficina de Recursos Humanos, ORH, respectiva determine los aspectos específicos que se requieran tomar en consideración para la evaluación específica posterior. Debido a ello es que el perfil producto de esta investigación se vincula con la concepción o paradigma donde el énfasis no se coloca exclusivamente en los puestos de trabajo con sus particularidades, sino también en las competencias laborales personales, generales, que al ponerse en acción contribuyan a garantizar un mejor desempeño personal y la eficacia de la organización. Sobre el particular, cabe traer a colación que:

“Los diferentes puestos de trabajo y familias de puestos de trabajo requieren, evidentemente, combinaciones distintas de competencias, y cualquier empresa, por sencilla que sea, necesitará una amplia variedad de competencias distintas. Con todo, es posible identificar un conjunto

de competencias que sean universalmente aplicable, del mismo modo que podemos utilizar dimensiones de los Cinco Grandes (se refieren a las cinco grandes dimensiones mediante las que se puede definir la estructura de la personalidad) como marco de actuación para establecer las diferencias en cuanto a personalidad. Cualquier conjunto genérico de competencias de este tipo tendrá un atractivo y un valor evidentes.” (Cooper, Robertson y otros, 2005: 24).

En consecuencia, ante la disyuntiva que se presenta relacionada con el interrogante de hacia dónde orientar el proceso de selección, si a solventar las necesidades exclusivas del puesto de trabajo o las exigencias más globales de la organización, fue necesario considerar varios aspectos para tomar la decisión adecuada. En ese sentido, como ya se indicó, debe tenerse presente el hecho de que cualquier puesto de trabajo no existe aislado, sino que forma parte de la red de cargos que integran la organización y como tal, su existencia se justifica no sólo en función de las necesidades específicas que satisface, sino también por el cumplimiento de los intereses generales de la organización. Se deduce de allí que el potencial humano, los ocupantes de los puestos, son los que hacen o no posible la satisfacción adecuada de las ne-

cesidades particulares de los usuarios, el cumplimiento de las exigencias específicas de cada puesto de trabajo y, a la vez, la realización de la misión, visión y los objetivos generales de la organización.

Además, es necesario tomar en cuenta que tal perspectiva coincide con las nuevas concepciones sobre el trabajo, las que promueven la polifuncionalidad en los colaboradores dentro de sus particulares ámbitos de trabajo, la movilidad horizontal y vertical de los trabajadores, así como con la tendencia actual de establecer organizaciones con estructuras más planas. Coincidente con ello, es oportuno recordar que uno de los principios fundamentales del RSC es el de la *carrera administrativa* o de la carrera docente, según se refiera al Título Primero o Segundo,²⁴ motivos todos que argumentan y hacen conveniente orientar el proceso de selección hacia la evaluación y satisfacción de una “idoneidad general” o perfil básico que deba cumplirse como mínimo, para laborar como funcionario público en este Régimen.

Se deduce de lo expuesto que el dilema de “un candidato para un puesto o un candidato para la organización” se resuelve con claridad a favor de ésta, ya que resulta fundamental que la persona disponga de un conjunto de competencias indispensables para desenvolverse adecuadamente en las diferentes situaciones laborales propias de las instituciones públicas del país.

24. Del Estatuto de Servicio Civil.

Al respecto, sostener una visión estática y reducida que olvide el dinamismo de la administración pública, la constante evolución de los puestos de trabajo producto de los cambios frecuentes que se dan en las tareas, del impacto de las nuevas tecnologías y de los ajustes organizativos que se realizan a lo interno de las estructuras de las instituciones, del incremento de la formación académica y de la capacitación que experimentan los mismos funcionarios públicos, no sería congruente con la realidad imperante en la sociedad costarricense del siglo XXI.

Adicionalmente, determinar competencias laborales de tipo genérico tiene la ventaja de ser una opción pragmática, útil e integrativa para los intereses del RSC, puesto que concilia las distintas necesidades de las instituciones cubiertas por dicho Régimen y las de la DGSC. Brinda por un lado la opción de satisfacer las necesidades de personal de las instituciones, al permitir suministrarles los candidatos que cumplan con el perfil de ingreso del funcionario público, sin desconocer que en caso de necesitar funcionarios con otras características no consideradas previamente en este perfil, las ORH podrán acceder adicionalmente a la posibilidad de la evaluación específica. Por otro, para la DGSC, presenta la ventaja de poder enfocar el proceso de selección hacia la búsqueda de candidatos que reúnan un único perfil, sin dispersar esfuerzos y recursos en la consecución de

distinciones innecesarias y poco útiles.

En virtud de lo expuesto, se observa que el éxito de una organización depende de la calidad de sus trabajadores, del entusiasmo que éstos experimenten en el desempeño de sus puestos y en la forma en que se integren productivamente a sus entornos; es decir el éxito con que un funcionario pueda desempeñarse en un cargo se vincula en gran parte con la forma en que se armonicen las exigencias del puesto y de la organización con las características personales, idoneidad de su ocupante, colaborador o socio. En consecuencia, para el RSC resulta de gran provecho aumentar la posibilidad de que ingresen funcionarios públicos idóneos que contribuyan al desarrollo institucional y a la satisfacción de sus usuarios, mediante la aplicación de un proceso de admisión de personas efectivo. Se desprende entonces que la determinación del *Perfil de Competencias Generales del Funcionario Público* que labora en el RSC ofrece el insumo que hará posible orientar los procesos de *Reclutamiento y Selección* del Potencial Humano a la consecución del capital humano adecuado.

Esto concuerda con el hecho de que la tendencia actual va más allá de buscar trabajadores que cumplan con sus funciones y responsabilidades y, es allí donde el enfoque por competencias brinda la posibilidad, entre otras, de detectar y seleccionar aquellos candidatos que

puedan y quieran comprometerse con su trabajo, que aspiren y posean el potencial para brindar un aporte adicional a la sola realización de sus funciones y, por lo tanto, estén en capacidad de contribuir, en mayor grado, al desarrollo de la organización que los contrate. Se vislumbra, entonces por qué al determinarse los objetivos del presente se pretende contribuir a la búsqueda de funcionarios que puedan integrarse productiva y positivamente en la administración pública y no sólo candidatos potencialmente idóneos para determinados puestos de trabajo.

Antecedentes del perfil de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil

En el 2005 la Unidad de Investigación y Desarrollo del Área de Reclutamiento y Selección de la DGSC, mediante Informe PDP-03-2005 de abril del 2005, titulado "Nuevas alternativas de concursos: Prueba de Proceso de Selección con Grupo Ocupacional e Inscripción", describió los pasos que debían seguirse para realizar un proceso selectivo mediante la implementación de un Grupo Ocupacional General, GOG, entendido éste como la agrupación de clases por especialidades en función de una base de selección común, iguales predictores, donde la pretensión posterior era agrupar a los oferentes por área laboral específica, por ejemplo *Ciencias Sociales*, *Ciencias Exactas*, *Ciencias de la*

Salud, entre otras y, subsiguientemente proceder con la ubicación por clase de puesto y especialidad, según correspondiese. En ese mismo año se gestionó el Concurso Externo NO-03-05, el que atendería a esta modalidad.

A partir de este GOG se vislumbraron una serie de competencias incipientes que se consideró, debían formar parte del repertorio de características que estuviesen presentes en toda persona que formara parte de los Registros de Elegibles, con los que solventarían las peticiones de personal formuladas por las ORH (véase Apéndice No. 1, Perfil general de competencias del funcionario del RSC). Para tales efectos se estableció una Base de Selección-predictores-, constituida por una batería de tres pruebas, a saber, de personalidad, valores e inteligencia, con sus respectivas ponderaciones, a ser utilizada en el proceso de evaluación de los oferentes.

En esta ocasión, la selección se desarrollaría bajo la premisa referente a la existencia de elementos constitutivos asociados a las áreas antes indicadas, que servirían de referencia para desempeñarse en puestos cubiertos por el RSC y, en este sentido, considerar las características que en general deben estar presentes en todo funcionario público, además de garantizar que el principio de igualdad de oportunidades se mantuviese presente. Los otros aspectos asociados a lo que podría considerarse como competencias técnicas, se pretendió rescatar a

partir de los conocimientos adquiridos producto de la educación formal, así como del proceso de inducción que, posterior a la contratación, se debe dar a los funcionarios, y con lo que se le permitiera a éste una adecuada incorporación a las condiciones organizacionales de la institución contratante.

La visión contenida en ese perfil era la concebida a partir de una visión del Ser más que del Hacer, dado que los aspectos observados con el desempeño exitoso de un funcionario, no se relacionan directamente con la ejecución de la tarea, sino por el contrario, se focalizan en las aptitudes asumidas por el funcionario para la atención de las necesidades de los usuarios, tanto internos como externos de la organización.

Esta primera aproximación a un perfil general de competencias, partió de la experiencia adquirida, durante más de quince años, de los profesionales en Psicología que intervinieron en la determinación de ese perfil. Asimismo, la medición de los resultados de la implementación de éste, se visualizaba en términos de establecer una muestra de funcionarios seleccionados de los Registros de Elegibles, producto de la implementación del GOG, contratados en distintas instituciones. Lo señalado permitiría consultar posteriormente acerca del desempeño e incorporación de los funcionarios a las unidades administrativas respectivas y, analizar esta información con relación a variables asociadas a la escolaridad, centro de estudio donde

se formó el funcionario, institución donde se contrató, tipo de actividad desempeñada, proceso de inducción y evaluación del desempeño, ello con la finalidad de evidenciar si la Base de Selección respondía a las características delimitadas en el perfil. Este proceso de medición, a la fecha, se encuentra pendiente de realizar.

La medición de las competencias

Para la evaluación de las competencias resulta conveniente que estén debidamente descritas y operacionalizadas, es decir, delimitadas a partir de comportamientos o conductas observables. Por lo tanto, partiendo de lo planteado por Martha Alles en su obra "Gestión por Competencias", como requisito importante se debe considerar que:

- Al trabajar con un modelo de competencias, éstas deben ser establecidas en grados o niveles.
- Al definir los niveles o grados se requiere ir más allá de referirse a la indicación de los mismos, Muy Alto, Alto, Medio, Bajo, Mínimo, sino que deben ser expresados a través de un enunciado o frase explicativa que permita entender qué se quiere decir, por ejemplo, con un nivel medio de determinada competencia.

- Al confeccionar un diccionario por competencias y comportamientos, se debe relacionar cada nivel con un mínimo de comportamientos a observar, el número se delimita a conveniencia, pero se sugieren cinco comportamientos al menos. (Alles, 2007)

Este análisis, al partir de conceptos, situaciones y recomendaciones teóricas amplias y globales, permitirá lograr como producto específico (se particularizará) en la determinación de las competencias laborales generales que requiere poseer todo funcionario público para poder desempeñarse con idoneidad en el Régimen. De allí que la vía de acceso al objeto de estudio, así como los mecanismos que se utilicen para la producción y validación del conocimiento a obtenerse, estará dada principalmente por la razón.

Marco metodológico

Enfoque de la investigación

El enfoque de la presente investigación es *racionalista-deductivo*, en el tanto el producto resultante, Perfil de Competencias Generales del Funcionario Público del Régimen de Servicio Civil, se obtendrá principalmente haciendo uso de procesos de razonamiento (intelectuales) mediante los que se analice la teoría que al respecto se haya emitido, las características generales del amplio contexto laboral del Régimen, así como las responsabilidades básicas y fundamentales de todo cargo público. El análisis deductivo correspondiente abarcará no sólo esta teoría, sino además las características del contexto en el que laboran los funcionarios públicos, entorno en el que se desenvolverán y deberán ajustarse los candidatos escogidos, luego de la respectiva valoración propia del proceso de reclutamiento y selección.

Tipo de investigación

Consecuente con este enfoque, la investigación que aquí se presenta es de tipo descriptiva-cualitativa, en el tanto se parte de una cierta realidad que resulta insuficientemente conocida, ¿Qué competencias generales requiere poseer todo funcionario público para que pueda desempeñarse de manera sobresaliente?, y al mismo tiempo relevante e interesante de ser aprehendida. El desarrollo del carácter descriptivo de esta investigación se adecua con el objeto en estudio, en el tanto permite determinar y precisar las competencias generales mediante las que se establezca el Perfil de Competencias Generales del Funcionario Público para su ingreso al RSC. Para su obtención se procedió a la revisión de bibliografía especializada, seguida por la elaboración de definiciones que identifi-

quen los elementos previamente seleccionados.

Por otra parte, la investigación es de tipo contrastativa porque, si bien parte de la delimitación conceptual de las competencias, éstas se someterán a la validación por medio del método de criterios de expertos, con lo que se compararán las competencias previamente delimitadas con la información proporcionada por éstos. No obstante, se aclara, los alcances del presente trabajo se limitan, momentáneamente a la construcción del perfil.

Se desprende de lo expuesto que la investigación es principalmente de tipo cualitativo, en el tanto se orienta en esencia al establecimiento de los atributos o cualidades que identifican al funcionario público, sin recurrir a procedimientos matemáticos y estadísticos complejos que justifiquen los resultados obtenidos.

Es importante enfatizar en el hecho de que el producto resultante de la presente investigación se constituye en uno de los principales insumos del Modelo de Reclutamiento y Selección que se aplica en la DGSC, modelo que se articula en un proceso que, como un todo, debe sustentarse en el *Método Científico*, por lo que tiene que reunir las características de objetividad, validez y confiabilidad requeridas, además de ser estandarizado. Tales condiciones, aunque no son inherentes al proceso de selección en sí, son características deseables que se le adjudican o poseen los instrumentos,

los criterios de selección y predictores que en él se utilizan, entre ellos, el Perfil de Competencias Generales que oriente este proceso selectivo.

En consecuencia, resultado de su aplicación, se pretende suministrar candidatos idóneos, con un mayor pronóstico de éxito, que sean enviados en nómina para satisfacer las plazas vacantes que se presentan en las distintas instituciones cubiertas por el RSC. Esta combinación de instrumentos y predictores ofrece la ventaja de contar con un proceso de Reclutamiento y Selección que se adecua y satisface los requerimientos del método científico, al permitir eventualmente investigar y evaluar su confiabilidad y validez, al correlacionar los resultados obtenidos en las pruebas con el desempeño real que muestren los funcionarios escogidos *in situ*.

El perfil de competencias propuesto

Características

Luego de haber detallado el marco de referencia que encausa la presente investigación, procede ahora especificar las características y competencias indispensables que debe poseer el funcionario público del RSC, de manera que producto de su utilización en los concursos que tramita esta Dirección General, permita identificar en los participan-

tes la posesión de estas características, a efecto de comprobar su “idoneidad general” para el desempeño de los cargos, ya sean éstos propios del Título I o del Título II.

A continuación se detallan las principales consideraciones que caracterizan el Perfil de Competencias Generales que se presenta en este trabajo:

- Parte del supuesto teórico de que para fungir como servidor público eficiente y efectivo se requiere, al menos, cumplir con un perfil de competencias generales.
- Cada competencia del perfil hace referencia a comportamientos indispensables en los servidores públicos en general para el cumplimiento cabal de su función.
- La posesión de las competencias en un grado alto, posibilita el éxito del funcionario en cuanto a su desempeño como servidor público, así como su ajuste armónico al contexto laboral.
- Las competencias reflejan una serie de valores y criterios que aglutinan la visión que se tiene del funcionario público del siglo XXI.
- Las competencias permiten enlazar las características individuales con las necesidades y objetivos organizaciona-

les de las instituciones del RSC.

- A cada competencia se le asigna un nombre y tiene una definición que la delimita, describe u operacionaliza.
- Cada competencia hace referencia a comportamientos observables.
- Las distintas competencias pueden desarrollarse, lo que conlleva tiempo porque se requiere experiencia práctica.
- Las competencias pueden ser medidas o evaluadas.
- Cuando hay desajuste entre el Perfil de Competencias Generales del Funcionario Público y la persona que desempeña esta función, es muy probable que se vea afectada la calidad del servicio que se presta y el ambiente laboral de la organización.

Las competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil

Las competencias que se indican, constituyen una serie de características personales deseables en los funcionarios públicos que laboran para el RSC. Son características claves que distinguen al funcionario público con un desempeño superior. Aseguran una cierta manera de

cumplir con las responsabilidades laborales e institucionales, de realizar las funciones con excelencia, de reafirmar el cumplimiento de su función primordial de servidor público de manera sobresaliente, de asegurar el desenvolvimiento y ajuste a sus distintos contextos de manera productiva y exitosa. Por tal motivo, se configuran en un conjunto de características-tipo o referenciales, parámetros, de gran utilidad, con las cuales comparar y orientar los procesos relacionados con la admisión de personas, la formación y la capacitación de los funcionarios.

Consecuentemente, el funcionario público que trabaje para el RSC debe desempeñarse de manera sobresaliente, con idoneidad, según las cinco dimensiones que a continuación se delimitan:

- *Organizativa-institucional:* en su capacidad para comprender las necesidades, objetivos y estrategias institucionales, asumiendo comportamientos y hábitos responsables y eficientes, tanto en lo concerniente a su desempeño personal como en las interacciones con sus compañeros de trabajo, y en procura de prever situaciones riesgosas en las que pueda verse menoscabada su integridad personal y la de otros.
- *Interrelacional y de servicio:* en su capacidad de interesarse en conocer, comprender y resolver las necesidades y ex-

pectativas razonables de los *stakeholders*, personas interesadas, internos y externos, a partir de adecuadas relaciones interpersonales teniendo como puntos de partida la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, y que se hacen efectivas por medio de la interiorización del rol esencial que como servidor público le corresponde ejercer.

- *Motivacional y ética:* en su capacidad de actuar consecuentemente con los valores de la institución, los principios éticos del funcionario público y su profesión, aprovechando el conocimiento que a su alrededor se genera en procura de la mejora continua en la ejecución de su trabajo y la gestión de la organización.
- *Autorregulación:* en su capacidad de mostrar efectividad y versatilidad en situaciones de presión y cambio, manteniendo la autoconfianza en sí mismo y conciliando las discrepancias que puedan surgir en el desarrollo de sus actividades.
- *Cognitiva:* en su capacidad de identificar, encadenar, analizar, comprender y concretar las acciones a partir de procesos lógicos y sistemáticos que permitan mejorar constantemente los servicios y productos brindados a los clientes internos y externos.

Cada una de las dimensiones indica a continuación en la tabla No. 1. observadas se desagrega a su vez en grupos de competencias, según se

TABLA No. 1

**RESUMEN DE LAS DIMENSIONES Y LAS COMPETENCIAS
DEL PERFIL DE COMPETENCIAS GENERALES
DEL FUNCIONARIO PÚBLICO**

Dimensiones	Detalle de las competencias
Organizativo-Institucional	1. Compromiso organizacional 2. Esmero/Escrupulosidad 3. Organización/Orden
Interrelación y Servicio	4. Orientación al cliente 5. Comunicación efectiva 6. Relaciones interpersonales 7. Trabajo en equipo
Motivacional y Ética	8. Proactividad 9. Integridad personal 10. Responsabilidad 11. Autoaprendizaje
Autorregulación	12. Trabajo bajo presión 13. Adaptabilidad/Flexibilidad 14. Resolución de problemas/Negociación
Cognitiva	15. Pensamiento conceptual 16. Pensamiento funcional 17. Pensamiento operativo

Fuente: Elaboración propia. Aguilar, J. y Fonseca, E., 2010.

En cumplimiento de los requerimientos del modelo de competencias seguido, cada una de las competencias previamente establecidas (e indicadas en la columna de la derecha del cuadro anterior) se ca-

racteriza mediante una definición que operacionaliza con mayor precisión el concepto en referencia (véase apartado Diccionario de Competencias de este trabajo).

El perfil de competencias generales del funcionario público

Diccionario de competencias del Régimen de Servicio Civil

Una vez que fueron definidas cada una de las diecisiete compe-

tencias generales, se procedió a establecer una valoración de la importancia relativa de cada una de ellas para el contexto del RSC, según criterio de experto de los autores y considerando además la bibliografía consultada para estos efectos. El perfil resultante se muestra a continuación en la tabla No. 2.

TABLA No. 2

PERFIL DE COMPETENCIAS GENERALES DEL FUNCIONARIO PÚBLICO

Competencia	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Compromiso organizacional					X
Esmero/Escrupulosidad					X
Organización/Orden				X	
Orientación al cliente					X
Comunicación efectiva				X	
Relaciones interpersonales				X	
Trabajo en equipo					X
Proactividad				X	
Integridad personal					X
Responsabilidad				X	
Autoaprendizaje				X	
Trabajo bajo presión				x	
Adaptabilidad/Flexibilidad				X	
Resolución de problemas/Negociación				x	
Pensamiento conceptual			x		
Pensamiento funcional			X		
Pensamiento operativo			x		

Fuente: *Elaboración propia. Aguilar, J. y Fonseca, E., 2010.*

Seguidamente se presenta el diccionario de las competencias generales anteriormente indicadas, agrupadas de conformidad con las cinco dimensiones previamente establecidas. Ver Tabla No. 3.

TABLA No. 3
PERFIL DE COMPETENCIAS GENERALES
DEL FUNCIONARIO PÚBLICO
DIMENSIONES-COMPETENCIAS-OPERACIONALIZACIÓN-
COMPORTAMIENTOS

Dimensiones	Competencia	Operacionalización
Organizativa- Institucional	1. Compromiso organizacional	Capacidad para comprender y utilizar la dinámica que se genera a lo interno de las organizaciones y entre éstas y la ciudadanía, orientando su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades, objetivos y estrategias de la organización.
	2. Esmero/ Escrupulosidad	Disposición para asumir comportamientos y hábitos de trabajo responsables y eficaces que eviten o disminuyan razonablemente los posibles riesgos de errores, accidentes y de enfermedad profesional, tanto propios como de terceras personas.
	3. Organización/ Orden	Facultad para organizar de manera efectiva el trabajo propio y de colaborar con el de los demás, estableciendo las prioridades, los procedimientos correctos y cumpliendo con los plazos establecidos.
Interrelación y Servicio	4. Orientación al cliente	Disposición a colaborar, atender y resolver en la medida de lo posible, las necesidades y expectativas de los clientes, superiores y compañeros de trabajo, mediante el ejercicio efectivo del rol esencial de servidor público.
	5. Comunicación efectiva	Capacidad para expresar ideas, emociones y mensajes en un lenguaje comprensible, así como comprobar su comprensión por parte del interlocutor. Implica establecer y mantener canales de comunicación efectivos con superiores, compañeros de trabajo y clientes de la organización.

Continúa...

...viene

Dimensiones	Competencia	Operacionalización
	6. Relaciones interpersonales	Habilidad para generar y mantener contactos y relaciones de colaboración y coordinación con personas diversas, tendentes a promover un ambiente de trabajo cordial y de respeto, así como la atención cortés de las necesidades y expectativas razonables de los usuarios.
	7. Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar efectiva y coordinadamente con superiores, compañeros de trabajo y clientes, con la finalidad de promover acuerdos que cuenten con el apoyo y aprobación de los involucrados y de alcanzar los objetivos de la organización. Implica la capacidad de renunciar a sus propios intereses e ideas a favor del objetivo del grupo, sin llegar a la sumisión irracional o servilismo.
Motivacional y Ética	8. Proactividad	Tendencia a emprender acciones, buscar y generar oportunidades que lleven al establecimiento de nuevas ideas y formas de hacer las cosas, en procura de incorporar mejoras en la ejecución del trabajo y la gestión global de la organización.
	9. Integridad personal	Habilidad de provocar un efecto positivo en los demás e influir en la cultura de la organización, mediante el ejercicio habitual de comportamientos coherentes con los valores de la institución, los principios éticos del funcionario público y su profesión.
	10. Responsabilidad	Propensión hacia el cumplimiento de los compromisos encomendados y asumidos, la aplicación de los procedimientos más ágiles y sencillos, a efecto de utilizar la cantidad de tiempo requerida, previa consideración de las consecuencias de las acciones a tomar. Incluye la tendencia a preocuparse por el trabajo bien hecho y la mejora constante de su propio rendimiento.
	11. Autoaprendizaje	Apertura a la búsqueda e incorporación de nuevos conocimientos y destrezas que favorezcan un mejor desempeño laboral y potencialicen el desarrollo personal y profesional.

Continúa...

...viene

Dimensiones	Competencia	Operacionalización
Autorregulación	12. Trabajo bajo presión	Capacidad para actuar con eficiencia en situaciones de presión, oposición y adversidad, insertándose de manera eficiente en contextos de trabajo con un alto nivel de dinamismo, exigencia y energía. Implica además, la capacidad de mantener la confianza y el control en sí mismo en situaciones estresantes que puedan provocar fuertes emociones.
	13. Adaptabilidad/ Flexibilidad	Facilidad para desenvolverse con efectividad en un entorno cambiante, comprendiendo, asimilando y poniendo en práctica las variantes requeridas. Capacidad de adaptación ante situaciones nuevas y de incertidumbre o en aquellas en que se planteen sugerencias y críticas personales o profesionales que requieran cambiar de criterio o manera de comportarse.
	14. Resolución de problemas/ Negociación	Facultad para resolver obstáculos laborales y discrepancias interpersonales, mediante la promoción de acuerdos y soluciones que cuenten con el apoyo y la aprobación de las personas involucradas.
Cognitiva	15. Pensamiento conceptual	Habilidad tendente a identificar y encadenar la información que no está obviamente conectada y que debe ser considerada en situaciones interpersonales y laborales que permitan respaldar las acciones futuras.
	16. Pensamiento funcional	Capacidad para analizar y comprender las situaciones de trabajo, estableciendo relaciones de causalidad y resolución de los problemas que se le presentan, separando sus partes constituyentes, meditando sobre ellas de forma lógica y sistemática para extraer las conclusiones del caso.
	17. Pensamiento operativo	Aptitud para concretar las acciones, persistiendo en el logro de metas predefinidas, con el objetivo de mejorar constantemente los servicios y productos brindados a los clientes internos y externos de la organización.

Fuente: *Elaboración propia. Aguilar, J. y Fonseca, E., 2010.*

Bibliografía

- Aguilar, J., Fonseca, E; Espinoza M. E. y Robles, B. (2007). *Propuesta Nuevo Modelo de Reclutamiento y Selección del Talento Humanos para el Régimen de Servicio Civil*. Áreas de Carrera Docente y Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos. DGSC. San José, Costa Rica.
- Alles, Martha. (2007). *Gestión por Competencias. El Diccionario*. Editorial Granica-Adelphi. Buenos Aires Argentina.
- _____. (2008). *Diccionario de Competencias. Gestión por competencias*. Editorial Granica-Adelphi. Buenos Aires, Argentina.
- Anastasi, Anne y Urbina, Susana (1998). *Tests Psicológicos*. Prentice Hall. Séptima edición. México.
- Bejarano, R., Fonseca, E. y Ramírez, S. (2005). Informe PDP-03-2005 de abril del 2005, denotado *"Nuevas alternativas de concursos: Prueba de Proceso de Selección con Grupo Ocupacional e Inscripción"*. Área de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos. DGSC. San José, Costa Rica.
- Cejas, E., y Pérez, J. (2008). *"Un concepto muy controvertido: Competencias Laborales"*. Instituto Superior Pedagógico para la Educación Técnica y Profesional "Héctor Alfredo Pineda Zaldívar". La Habana, Cuba.
- CINTERFOR,-Organización Internacional del Trabajo Competencia Laboral (2008). *"Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral"*.
- Cooper, D., Robertson, I., y Tinline, G. (2005). *Reclutamiento y Selección, Marco de actuación para obtener el éxito*. Thomson Editores, España.
- Coronado, C., y Lara E. (2005). *"La selección de personal por competencias laborales"*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Departamento de Ciencias Administrativas. México.
- Chiavenato, Adalberto (2002). *Gestión del talento humano*. Editorial McGraw Hill, Interamericana S.A., Colombia.
- De Ansorena Cao, Álvaro (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Editorial Paidós Empresa. Barcelona, España. Primera edición.
- Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento.

- XIII Foro de la Función Pública del Istmo Centroamericano, Panamá y República Dominicana (2006). *“Globalización, Buen Gobierno y Función Pública. Experiencias innovadoras de Servicio Civil y Carrera Administrativa. Análisis y propuesta para la elaboración del perfil del Directivo Público Chileno. Subdirección de Alta Dirección Pública, Dirección Nacional del Servicio Civil, Ministerio de Hacienda Chile”*. Ciudad de Guatemala, República de Guatemala.
- Flores, Cecilia y otros (2004). *Ética y Dignificación de la Función Pública Costarricense*, Dirección General de Servicio Civil.
- González Maura (2002.) *“Qué significa ser un profesional competente. Reflexiones desde una perspectiva psicológica. Revista Iberoamericana de Educación Vol. XXI, N° 1, 2002. Universidad de la Habana, La Habana, Cuba.*
- Ley de la Carrera Docente y su Reglamento.
- Ley General de la Administración Pública.
- Levy-Leboyer, Claude (1997). *“Gestión de las Competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, como desarrollarlas”*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España.
- Longo, Francisco. (2002) *“Mérito y Flexibilidad: La gestión de las personas en las organizaciones del sector público”*. Editorial Paidós Empresa.
- Organización mailxmail.com. (2008). *“Competencias laborales, una alternativa de desarrollo organizacional”*.
- Padrón Guillén, José. (1998). *“La estructura de los procesos de investigación”* (artículo).
- Rodríguez Trujillo, Nelson (2008) *“Selección efectiva de personal basada en competencias”*. Publicaciones Cinterfor/OIT. Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- Suso Llamas, Carlos (2009). *“Proyecto piloto para el desarrollo personalizado de las competencias”*. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Salvador de Bahía. Brasil.
- Vargas Hernández, José. (2008). *“Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización”*. OEI, Revista Iberoamericana de Educación.
- Zayas Agüero, Pedro (2008). *“Las competencias como principal manifestación de la interrelación hombre-trabajo”*. www.

Monografías.com. Organización emagister.com.

Otras referencias web

- <http://www.arearh.com/coaching/>
- <http://www.cinterfor.org.uy>.
- <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampo/cinterfor/temas/complab/.OIT-CINTERFOR.> “Competencias Laborales”.
- http://www.oit.orgpublic/region/ampo/cinterfor/tema/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm
- <http://www.malisa.cl/inteligencia-emocional-como-competencia-laboral>.
- http://www.oei.es/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf
- http://www.oie.es/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf
- http://www.unicist-library.org.unicistwiki_library/index.php/ ◇

APÉNDICE No. 1

**PERFIL GENERAL DE COMPETENCIAS DEL FUNCIONARIO
DEL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL
GRUPO OCUPACIONAL GENERAL, GOG**

	5	4	3	2	1	x
Actividad	X					Inactividad
Sociabilidad			X			Retraimiento
Impulsividad			X			Autocontrol
Reflexibilidad			X			Ejecutividad
Responsabilidad	X					Irresponsabilidad
Autoestima	X					Minusvalía
Ansiedad				X		Tranquilidad
Felicidad	X					Depresividad
Obsesividad		X				Despreocupación
Autonomía		X				Dependencia
Culpa			X			Libre de culpa
Agresividad			X			Medrosidad
Asertividad		X				Sumisión
Manipulación				X		Empatía
Dogmatismo				X		Racionalidad
Practicidad			X			Practicidad
Orientación hacia Resultado	X					Orientación hacia Resultado
Variedad			X			Variedad
Decisión			X			Decisión
Orden y Método			X			Orden y Método
Metas		X				Metas
Abstracción y comprensión de relaciones	X					Poca Abstracción y comprensión de relaciones

Fuente: Bejarano, R.; Fonseca, E. y Ramírez, S.