

**PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL**



**ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO  
Unidad de Investigación y Desarrollo  
-UNIDE-**

**VALIDACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS GENERALES  
DEL FUNCIONARIO PÚBLICO DEL  
RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL COSTARRICENSE**

**San José, Costa Rica  
Febrero 2011**

**FICHA DE CRÉDITOS**

**Documento elaborado por:**

**Edith Fonseca Sandoval  
Investigadora**

**ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO  
Unidad de Investigación y Desarrollo  
-UNIDE-**

**Validación del Perfil de competencias generales del funcionario del  
Régimen de Servicio Civil costarricense**

**Procesamiento de información:**

**Revisión, supervisión técnica y aprobación:  
MBA Ferdinando Goñi Ortiz  
Coordinador UNIDE**

**Encuadernación  
Unidad de Servicios Generales**

**Dirección General de Servicio Civil  
San José, Costa Rica**

## INDICE

<b>CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE ESTUDIO .....	2
1.3. OBJETIVOS .....	2
1.3.1. Objetivo general .....	2
1.3.1. Objetivos específicos .....	3
<b>CAPITULO 2. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	<b>4</b>
2.2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	6
2.1.3. Referente normativo .....	6
2.1.3. Referente ético .....	8
2.1.3. Referente conceptual del proceso de selección .....	9
2.1.4. Referente al modelo básico de empleo .....	10
2.1.5. Referente al enfoque por competencias .....	10
<b>CAPÍTULO 3. LA VALIDACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS GENERALES DEL FUNCIONARIO PÚBLICO</b> .....	<b>12</b>
3.1. La metodología cualitativa: Validez y Confiabilidad .....	13
3.2. La Validez y confiabilidad en la investigación cualitativa .....	13
3.2.1. La Confiabilidad: la credibilidad de los resultados obtenidos .....	15
3.2.2. La Categorización, Contrastación, Estructuración y Teorización: procesos asociados al reforzamiento de la Validez y la Confiabilidad .....	18
<b>CAPÍTULO 4. ELEMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>21</b>
4.1. Enfoque de la investigación .....	21
4.2. Tipo de investigación .....	21
4.3. Resumen de las variables consideradas en la investigación .....	21
4.4. Consideraciones sobre la muestra .....	22
4.5. Hipótesis de trabajo .....	22

<b>CAPITULO 5. ANÁLISIS DE COMPETENCIAS DE ACUERDO A NIVELES DE IMPORTANCIA .....</b>	<b>23</b>
<b>5.1. Generalidades .....</b>	<b>23</b>
<b>5.2. Análisis de competencias de acuerdo a niveles de importancia.....</b>	<b>23</b>
<b>5.3. Competencias propuestas por los expertos y concordancia con la propuesta teórica.....</b>	<b>32</b>
<b>6.2. Perfil real de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil .....</b>	<b>34</b>
<b>6.2. Conclusiones .....</b>	<b>36</b>
<b>6.2. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>37</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>38</b>

## **CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. JUSTIFICACIÓN**

La investigación que se presenta a continuación surge como complemento a la propuesta para establecer un perfil general de competencias del funcionario público del Régimen de Servicio Civil, el cual se gesta desde una construcción teórica que parte de un enfoque práctico y funcional, que orientaría el proceso de selección, hacia la búsqueda de comportamientos concretos estrechamente vinculados al desempeño y desenvolvimiento prominente en el ámbito del trabajo, lo anterior en congruencia con los intereses de las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil y la DGSC.

Si bien es cierto, es un aporte importante el que brinda la conformación del perfil teórico referido, debido a que permite una construcción que integra el conocimiento que resulta de la aproximación a una realidad y la experiencia en el cotidiano quehacer del proceso investigativo, el bagaje de conocimientos y de saberes apprehendidos, éstos no son suficientes sino pueden ser contrastados con los criterios de actores que coexisten con las demandas de los usuarios de los distintos servicios que se brindan a la ciudadanía, así como las exigencias de eficiencia y eficacia planteadas a las organizaciones y reformulación que debe gestarse en la gestión del potencial humano.

Al respecto cabe señalar que los «...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» (Aguilar y Fonseca, 2010:3).

En este contexto, la oportunidad que se propicia a partir de la consulta sobre las competencias generales que se proponen como parte del perfil

y la apreciación dada por los expertos, permitirán traducir un «perfil teórico en uno real», acordes a las necesidades imperantes en el entorno del RSC y por ende a las exigencias que las instituciones les compete desde su marco de acción. En estos aspectos radica el aporte innovador de la investigación propuesta.

## **1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE ESTUDIO**

La construcción teórica y aproximación para la comprensión de cuáles son las competencias generales que debe poseer el funcionario público que labora para el RSC, fue un ejercicio realizado por dos investigadores, que culminó en una propuesta de un modelo teórico del «Perfil de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil».

Ahora bien, ¿es la teoría coincidente con la realidad?, ¿esa aproximación realizada por los investigadores es consistente, se ajusta y, la probabilidad de que lo planteado responda de acuerdo a lo requerido para que se produzca un desempeño y desenvolvimiento preponderante en el ámbito del trabajo? Existiendo ese punto de partida, ¿sería una aproximación acertada o, por el contrario implicaría una reformulación total o parcial en torno a cuáles deben ser las competencias generales, lo que desencadenaría en el planteamiento de otro conglomerado de competencias?

Por tanto, es en el entorno de consulta y validación de la propuesta del perfil, donde se aproximará la respuesta a la disyuntiva planteada.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo general**

Establecer la relación existente entre la propuesta teórica del perfil de competencias generales del funcionario público y el perfil de competencias validado por los expertos, para la delimitación de un perfil real de ingreso al Régimen de Servicio Civil.

### **1.3.1. Objetivos específicos**

1. Contrastar las competencias generales que debe poseer un funcionario público del RSC propuestas en el perfil teórico con las propuestas por los expertos en materia de recursos humanos.
2. Identificar la correlación entre los niveles de medición e importancia de las competencias generales planteadas en la propuesta del perfil teórico y el criterio vertido por los expertos.
3. Integrar el perfil de competencias generales del funcionario público del RSC final a partir de las apreciaciones vertidas por los expertos y el perfil teórico propuesto.

## CAPITULO 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

El Modelo de Gestión del Potencial Humano con el que pretende resolver más efectivamente las necesidades vinculadas con los Recursos Humanos de los ministerios e instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, consideró como parte de sus insumos, para su conformación, la «Propuesta del Nuevo Modelo de Reclutamiento y Selección del Talento Humano»<sup>1</sup> (NMRSTH).

Destacan Aguilar y Fonseca (2010) que el NMRSTH relativo a la dotación de personal de instituciones cubiertas por el RSC, tenía como objetivo llevar a cabo la selección de personal al valorar la idoneidad para el ingreso al Régimen de Servicio Civil desde un punto de vista amplia y global. Ello contempla un conglomerado de competencias generales, agrupadas por dimensiones, que atienden a una perspectiva desarrollada desde teorías psicológicas y asociadas a los cinco grandes de la personalidad. Éstas se sustentan vez en una amplia revisión, a partir diferentes autores que a lo largo de décadas han desarrollado la temática sobre las competencias laborales. Se consideró que esas competencias generales son imprescindibles para un desempeño idóneo del funcionario público, al incidir en el desarrollo de una carrera administrativa exitosa.

El planteamiento vertido por Aguilar y Fonseca (2010), coherente con el modelo de reclutamiento y selección referido, presenta una propuesta teórica de «Perfil de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil costarricense», fundamentado en el enfoque por competencias, atendiendo a una visión práctica y funcional, concebida desde un perspectiva relacionada con los intereses de actores involucrados en el RSC.

Las ventajas que aporta la propuesta teórica del diseño del perfil apuntan hacia un proceso de selección direccionada a la búsqueda de comportamientos concretos, que garanticen un desempeño

---

<sup>1</sup> El desarrollo de éste estuvo a cargo de los funcionarios de las Áreas de Reclutamiento y Selección y Carrera Docente de la DGSC, específicamente de las Unidades Investigación y de Desarrollo. El mismo fue aprobado por los directores de esas áreas en octubre de 2007. En ese documento destaca que el concepto de potencial humano engloba de una manera amplia la naturaleza de las personas más allá de lo que puede hacerlo el talento humano.



sobresaliente en el trabajo, no así características de personalidad aisladas e imprecisas. A su vez el perfil trazado contribuirá a orientar los procesos relacionados con la admisión, la formación y la capacitación de los funcionarios.

El resultado del perfil, referido en párrafos anteriores, bosquejó una estructura conformada por cinco dimensiones asociadas cada una con un conjunto de competencias, su respectiva operacionalización y asignación de un nivel de importancia, acorde a una escala comprendida entre los rangos de muy alto, alto, medio, bajo y muy bajo.

Las dimensiones y competencias generales se resumen a continuación.

**Cuadro No. 2: Dimensiones y competencias asociadas**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>
<b>Organizativo-Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso organizacional</li> <li>• Esmero /Escrupulosidad</li> <li>• Organización /Orden</li> </ul>
<b>Interrelación y Servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Relaciones Interpersonales</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>Motivacional y ética</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactividad</li> <li>• Integridad personal</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Autoaprendizaje</li> </ul>
<b>Autorregulación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Adaptabilidad/Flexibilidad</li> <li>• Resolución de problemas/Negociación</li> </ul>
<b>Cognitiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento conceptual</li> <li>• Pensamiento funcional</li> <li>• Pensamiento operativo</li> </ul>

Cabe destacar que para la construcción del perfil se contempló, además de las disposiciones de la normativa que reglamenta la selección de personal, los principios que caracterizan el RSC y los principios éticos esenciales de la convivencia e interacción humanas, también los aspectos que son específicos a la propia naturaleza del trabajo de servidor público, como lo es el servir a la ciudadanía.

La propuesta del Perfil de competencias generales del funcionario público del RSC, aún siendo conformado desde un integrador, amplio y funcional marco de referente institucional, normativo, científico y de valores, quedó en el estadio del planteamiento teórico.

## **2.2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

Aspectos centrales en los que se fundamenta el Perfil teórico de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil

El Perfil teórico de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil se encuentra sustentado en una serie de elementos que le dan coherencia e integralidad. Estos responden a los lineamientos se sustentan el RSC, los cuales se integran a partir de lo normativo, ético, los procesos técnico científicos y teoría administrativa de los recursos humanos mediante el enfoque por competencias laborales. Seguidamente se desarrollan estos aspectos.

### **2.1.3. Referente normativo**

El diseño del Perfil de competencias generales del funcionario público respondió a las necesidades requerida por parte del modelo de Reclutamiento y Selección del Talento Humano que se integro como parte del Sistema de Gestión del Talento Humano y el Empleo (SAGETH). Esas necesidades aluden a la garantía de los principios fundamentales<sup>2</sup>, así como la normativa que sustenta el marco de acción del proceso de ingreso de funcionarios al RSC.

Aguilar y Fonseca (2010) destacan en su investigación una serie de normativa, como referente fundamental en el accionar de la gestión de los recursos humanos del RSC y relativa a la eficiencia de la Administración Pública, aspectos consagrados en la Constitución Política de la República de Costa Rica en los artículos 191 y 192. Adicionalmente reseñan otras conexas que apelan a este quehacer, tales como:

La Declaración Universal de los Derechos Humanos- artículo 21- referente al acceso de las personas, en condiciones de igualdad a las funciones públicas de su país.

---

---

La Constitución Política de la República de Costa Rica en su artículo 11, referente al «Principio de Legalidad», a partir del cual se señala *«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»*.

La Ley General de Administración Pública, en sus artículos 113 y 114, relativos al desempeño del servidor público en virtud de satisfacer el interés público en coincidencia con los intereses de los administrados y la vocación de servicio hacia estos.

El Estatuto de Servicio Civil (ESC) en su Capítulo IV «Del Ingreso al Servicio Civil—, artículo 20, en el cual se establecen las condiciones que deben reunir las personas que deseen ingresar a los puestos del Título Primero de la »Carrera Administrativa«. Este mismo cuerpo normativo en su Capítulo V, artículos 21 al 31 pertinentes a la Selección de Personal destaca las atribuciones de la Dirección General en torno a la determinación de condiciones y requisitos a contemplar en los concursos, así como otros aspectos tales como *«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»*(Aguilar y Fonseca, 2010:8).

Por otra parte, en el Reglamento al Estatuto de Servicio Civil, se refuerza lo planteado en los Capítulos III, IV y V, en los cuales se alude a que las personas deben poseer aptitud física, psíquica y moral satisfactorias, cumplir con los requisitos de la clase, los requerimientos que se establezcan en los perfiles de puesto, así como con sometimiento a las bases de selección delimitadas para los procesos concursales.

La Ley de Carrera Docente, Título Segundo, en la selección del personal docente estipula en el numeral 53 la solvencia moral y profesional que debe exigírsele al servidor docente, asumiendo adicionalmente que tanto los ascensos o mejoramiento del servidor debe basarse en sus méritos y antecedentes, así mismo el artículo 55 de esa ley remite a los

aspectos señalados en el artículo 20 de ESC para el ingreso a la carrera docente.

Aunado a la normativa vigente, existen otros referentes abordados por Aguilar y Fonseca para la determinación del perfil de competencias generales. Estos son descritos en los párrafos subsecuentes.

### **2.1.3. Referente ético**

El Perfil de competencias generales del funcionario público del RSC se fundamentó en los aspectos éticos que se han planteado como referentes para la totalidad de instituciones cubiertas por dicho Régimen. Estas han sido consignadas en el «Decálogo del funcionario público» que integra, un conglomerado de diez principios, tendentes a dignificar la imagen del servidor público- donde está implícita la calidad del servicio-, así como la imagen institucional que indudablemente afectan la credibilidad estatal. Los principios contemplados en éste son:

**Principio de Lealtad:** interpela hacia la actuación inspirada y guiada por el amor a la patria, sus símbolos e instituciones, así como el respeto a la constitución política, las leyes que de ella se derivan y por firme creencia en la dignidad del ser humano.

**Principio de Vocación de Servicio:** atañe a la prestación de servicios al Estado, con la conciencia de que un privilegio y un compromiso contar con la posibilidad de servir a la sociedad, entre otras cosas, porque los ciudadanos contribuyen a pagar su salario.

**Principio de Probidad:** remite a la utilización austera de cualquier recurso, bien, o fondo confiado para su manejo o custodia, con la rectitud y escrupulosidad que merece en beneficio de la ciudadanía.

**Principio de Honradez:** concierne al proceder de manera incólume, donde no se privilegie, discrimine, favorezca o den servicios especiales en el cumplimiento de un cargo, reciban beneficios o remuneraciones adicionales a las establecidas por ley.

**Principio de Responsabilidad:** alude al reconocimiento de los propios actos y el impacto que estos generan tanto para institución como para la ciudadanía, ello en procura de mantener e incrementar la confianza en el proceder del funcionario público, así como la capacidad de servicio y la eficiencia del Estado.

**Principio de Competencia:** atiende a la capacidad dinámica, en constante construcción y actualización, mediante la cual el funcionario público es capaz de demostrar y poner en práctica los conocimientos, capacidades y actitudes indispensables para el desempeño efectivo de las funciones designadas.

**Principio de Eficacia y Eficiencia:** consigna el compromiso de alcanzar los fines y propósitos del Estado con óptima calidad y oportunamente, mediante un mejor aprovechamiento y aplicación de los conocimientos, esfuerzos y experiencia adquiridos.

**Principio de Civismo:** concuerda con el compromiso de ser solidario con sus compañeros y conciudadanos, concatenado al deber cívico de denunciar y no ser cómplice de quien contravenga los principios éticos y morales de una adecuada Administración.

**Principio de Transparencia:** considera que la demostración de las acciones, deben ser, en todo tiempo y con la suficiente claridad, realizadas en estricto y permanente apego a las normas y principios jurídicos, morales y sociales.

### **2.1.3. Referente conceptual del proceso de selección**

El objetivo del proceso de selección es contar con los candidatos con mejores pronósticos de éxito en el desempeño de sus labores, en esa medida se debe recurrir a una serie de recursos e instrumentos, que por la naturaleza discriminatorio del proceso permita cumplir con ese cometido. Para los efectos de la propuesta del perfil general de competencias, se contempla la aplicabilidad del modelo mixto (construido a partir de la integración de los modelos de predictivo y rendimiento), el cual evalúa aptitudes, actitudes, aspectos de personalidad y valores —valoración

psicométrica—, la formación académica, la experiencia la capacitación de los participantes, conocimientos específicos, las competencias conductuales u otros aspectos que se consideren pertinentes valorar y que se establezcan para ingresar al Régimen de Servicio Civil.

#### **2.1.4. Referente al modelo básico de empleo**

El esquema propuesto desde el modelo básico de empleo, partiendo del perfil, se concibió como funcional y práctico, en la medida que concilia las necesidades del puesto con las exigencias generales de la organización, partiendo de la concepción de que estos forman parte de la red de cargos que la integran y que la carrera administrativa es consuetudinaria y clave en el Régimen, ya que son los funcionarios quienes tienen a su cargo el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, sustentados en la misión y visión. Como consecuencia de ello, la aplicabilidad del perfil contribuye a la eficacia y eficiencia del sistema de gestión del talento humano en el RSC al la proveer los candidatos que demanda.

#### **2.1.5. Referente al enfoque por competencias**

El enfoque por competencias aportó un cambio significativo a la Gestión de los Recursos Humanos en relación al proceso de reclutamiento y selección. Señalan Aguilar y Fonseca (2010), que el énfasis dado al ser humano sobre las tareas del puesto de trabajo es la diferencia significativa, que ha permitido orientar los esfuerzos hacia las competencias personales. Éstas permiten vislumbrar, contribuir e incluso garantizar un mejor pronóstico de éxito personal en la organización.

Adicionalmente, otra de las bondades de este enfoque, es la referente a la estructuralidad y funcionalidad que ofrece al concertar los aspectos conformadores de la constructos psicológicos (de la personalidad) y su aplicabilidad en el ámbito laboral, para discernir entre un comportamiento que apunte a un desempeño laboral sobresaliente.

Específicamente, partiendo del perfil de competencias generales funcionario público del RSC, el concepto en el que se sustentó su diseño parte de una perspectiva integral de competencias, la cual integra los elementos característicos de la función del servidor público, y los

interrelacionados al factor ético, contextual y cultural específicos de la función pública costarricense.

Al respecto, fundamentan que la competencia, a partir de lo planteado por Pissinati, debe ser conceptualizada 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» (Aguilar y Fonseca, 2010:12).

En este mismo orden de ideas citan lo planteado por CINTERFOR, donde se indica que «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»... En dicho 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» (Aguilar y Fonseca, 2010: 25).

Aguilar y Fonseca (2010) refuerzan que la propuesta asociada a la determinación de competencias laborales de tipo genérico, es ventajosa en la medida que es «pragmática, útil e integrativa para los intereses del Régimen de *Servicio Civil*». Esos tres atributos son determinantes en la concertación de las necesidades de las instituciones cubiertas por dicho Régimen y las de la DGSC.

Aunado a lo anterior brinda la oportunidad de no dispersar los esfuerzos y recursos, y los focaliza en la obtención de candidatos que atiendan a un único perfil, y en los casos de ser necesario se evalúen características específicas, particulares a las necesidades institucionales.

### **CAPÍTULO 3. LA VALIDACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS GENERALES DEL FUNCIONARIO PÚBLICO**

El proceso de validación pone a prueba los conceptos que desde el enfoque por competencias se involucraron en la formulación del perfil, ampliamente citado, y que hace confiable el mismo.

La lógica seguida en la investigación, tiene estrecha relación con el ajuste y emparejamiento de patrones (apreciaciones y planteamientos), que transitan desde una construcción teórica (a partir del marco referencial) hasta la evaluación que otorgan los expertos respecto al conglomerado de competencias generales.

De acuerdo a lo señalado, se propicia la formulación de un modelo, el cual responde y posibilita la obtención de un perfil real. La conformación de este, se favorece a partir del intercambio de las valoraciones efectuadas por un grupo de funcionarios públicos, directamente involucrados en el RSC, o bien relacionados con el ámbito de la Administración Pública.

Desde este mismo orden de ideas, Longo, refiere:

*«Un modelo no es sino un instrumento que elabora el estudioso de una realidad compleja con el fin de describirla y de profundizar en su conocimiento y en el de los factores que la componen. Constituye una aproximación específica, entre otras posibles, a dicha realidad... Así pues un modelo se justifica básicamente por su explicación y análisis. No pretende suministrar la única explicación posible de una realidad compleja, pero sí facilitar el acceso a la misma» (2006: 89-90).*

Desde esta perspectiva se involucran tres aspectos en el proceso de validación del perfil, que le dan la unidad, y permiten cumplir con los criterios de validez y confiabilidad. Respecto al perfil se tiene que:

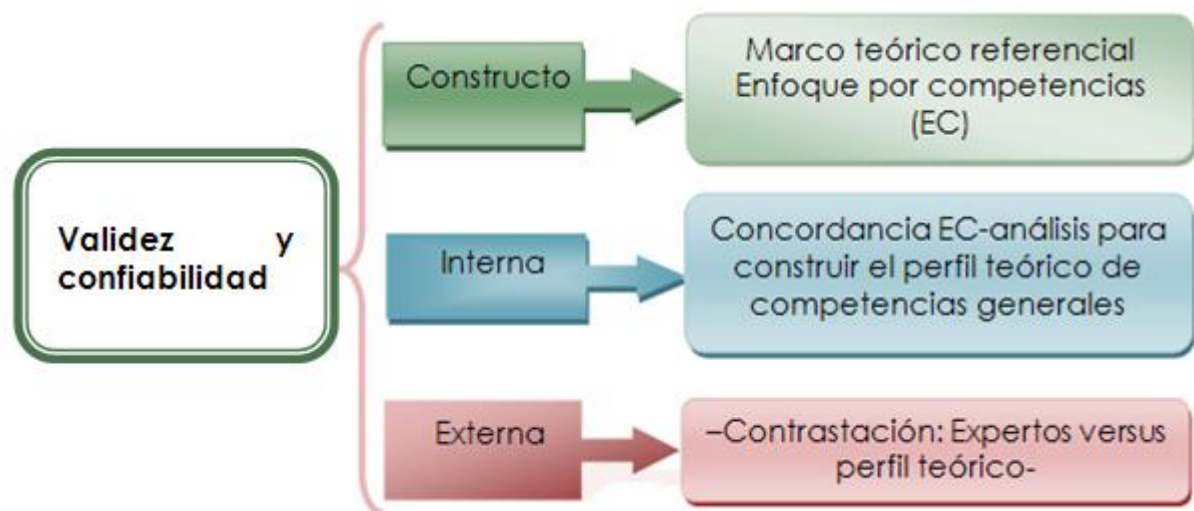
- 1. Validez de constructo:** estableciendo la relación teórica que sustenta el enfoque de competencias, es un marco teórico referencial.
- 2. Validez interna:** la concordancia con el enfoque por competencias, partiendo explicaciones de éste y el análisis para la construcción del perfil teórico



- 3. Validez externa:** la contrastación del perfil teórico, utilizando como herramienta el cuestionario para obtener la opinión de los expertos y el análisis de los datos para comparar los datos obtenidos y elaborar un perfil real de competencias generales.

En el siguiente esquema se muestra el proceso seguido.

**Figura 1. PROCESO DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD PERFIL DE COMPETENCIAS GENERALES DEL FUNCIONARIO DEL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL**



**Fuente:** Elaboración propia

### **3.1. La metodología cualitativa: Validez y Confiabilidad**

Martínez (2006), ha planteado una la base epistemológica orientada hacia la redefinición de la Validez y la Confiabilidad en la investigación cualitativa.

En este sentido, destaca como punto de partida la ontología sistémica. Esta abarca el sistema, estudio y comprensión requerido para el entendimiento de la estructura dinámica interna que caracteriza la investigación cualitativa y donde se puede privilegiar la utilización del análisis estructural-sistémico en el abordaje de la realidad, comprendida esta como una entidad y no estrictamente como partes aisladas.

### **3.2. La Validez y confiabilidad en la investigación cualitativa**

El carácter interpretativo-explicativo, subyacente en la investigación cualitativa, plantea un reto, donde la validez de la misma radica en la medida en que los resultados, puedan expresar, de manera clara y re-

presentativa, la situación en estudio o bien la realidad, al apuntar hacia un abordaje potencialmente completo.

La *confiabilidad* se ha representado siempre como un requisito difícil para las investigaciones cualitativas, debido a la naturaleza peculiar de éstas (imposibilidad de repetir, *stricto sensu*, el mismo estudio), no ha ocurrido lo mismo en relación con la validez.

Al respecto cabe subrayar, que la virtud de poseer un alto nivel de validez, se lo confiere la forma de recolección de la información, aunada al empleo de diversas técnicas para el de análisis de ésta.

Respecto a lo señalado, cabe destacar que el contacto entre los sujetos participantes en el estudio, la periodicidad en la recolección de datos, así como la revisión, comparación y el análisis constante, de acuerdo a los instrumentos aplicados, reviste el carácter integrador en el abordaje cualitativo, considerando lo que Martínez (2006) señala como «categorías empíricas de los participantes».

Esas categorías permiten contextualizar el análisis, siendo que no se ajustan a meros conceptos indeterminados y extraños exportados de otros contextos ajenos al quehacer, en el caso de los expertos que aportan su percepción o criterio sobre el objeto de estudio.

Martínez destaca:

*«...al utilizar la observación participativa en los medios y contextos reales donde se dan los hechos y, finalmente, a incorporar en el proceso de análisis una continua actividad de realimentación y reevaluación. Todo esto garantiza un nivel de validez que pocas metodologías pueden ofrecer. Sin embargo, también la validez es perfectible, y será tanto mayor en la medida en que se tengan en cuenta algunos problemas y dificultades que se pueden presentar en la investigación cualitativa» (2006:9).*

Además, en torno a la validez interna, no debe perderse de vista que existen distintos elementos que deben ser considerados, dado que no existe estaticidad en la realidad, fenómeno u situación en estudio. Debido a ello no pueden obviarse los cambios en el ambiente, tanto inicial como ulterior, de investigación. Lo anterior permitiría la recolección y contrastación de los datos a lo largo del proceso investigativo.

Intervienen complementariamente en dicho proceso, dos elementos asociados a la valoración y credibilidad de la información. En el primero de ellos se requiere considerar tres aspectos: posición, condición y rol asumido por el investigador frente o al interior de un grupo, de expertos, como caso que toma a la presente investigación, dado que la interacción recrea acontecimientos nuevos o bien transforman los previamente visualizados.

Por otra parte, en lo relativo a la credibilidad de la información recolectada podría experimentarse algunas distorsiones, que podrían falsear los datos obtenidos. Para corregir o bien minimizar las desviaciones, es menester contrastar con otros los datos obtenidos, o bien con otros puntos de referencia (por ejemplo con estudios previos, abordajes teóricos, en tiempos distintos, entre otros), así como

Adicionalmente, se requiere que la muestra de informantes sea significativa, en términos que representatividad de los referentes (sujetos, contexto, orientaciones o punto de vista de la población estudiada). Debido es requisito necesario la selección de los sujetos más capacitados y que minimicen las desviaciones, de índole perceptiva o de prejuicio.

En lo que a validez externa se refiere, no se puede obviar que, las «estructuras de significado» (Martínez, 2006) presentes en un conjunto de sujetos no son semejantes respecto a otro, dadas las circunstancias, entorno u otros aspectos (por ejemplo, inadecuada escogencia de la muestra) que puedan estar presentes en el momento de la recolección de los datos. Para reducir ello es necesario delimitar adecuadamente los instrumentos de recolección, el control de las variables establecidas en el estudio, y procurar en lo posible que otras condiciones de la realidad sean susceptibles de ser fiscalizadas.

### **3.2.1. La Confiabilidad: la credibilidad de los resultados obtenidos**

Existen tres aspectos asociados a la confiabilidad que deberían estar presentes en la investigación cualitativa. Estos son: la orientación sistémica, el nivel de significancia o concordancia interpretativa y la replicabilidad del estudio.

En lo que a la orientación sistémica se refiere esta apunta hacia el abordaje explicativa, fenomenológico, etnográfico y humanista.

Por su parte a nivel de significancia (concordancia interpretativa) menciona Martínez:

*«...la confiabilidad está orientada hacia el nivel de concordancia interpretativa entre diferentes observadores, evaluadores o jueces del mismo fenómeno, es decir, la confiabilidad será, sobre todo interna, interjueces. Se considera un buen nivel de esta confiabilidad cuando alcanza un 70%, es decir, que, por ejemplo, de 10 jueces, hay consenso entre 7» (2006:11).*

Por último la replicabilidad del estudio, esta solo es posible mediante el empleo de procedimientos rigurosos y sistemáticos, en respuesta a la complejidad que puede presentar la realidad que se aborda.

Dada la relevancia que posee la confiabilidad interna en la investigación cualitativa, resulta como punto álgido consenso entre diferentes observadores, siendo que ello eleva el nivel de credibilidad de la realidad analizada y que alcanzan las estructuras significativas contenidas en un ambiente particular, incorporando a ello la seguridad de que el nivel de congruencia de los fenómenos en estudio es fuerte y sólido (Martínez, 2006).

Algunas de las estrategias empleadas para la minimización de las amenazas a la confiabilidad interna, se pueden dar a partir de:

- a) La utilización de *categorías descriptivas lo más precisas y concretas y precisas posible*. En este sentido, dado los procedimientos de carácter cualitativo ofrecen datos de fuentes primarias, tienden a ser más creíbles, por parte de quienes acceden a la información a través del análisis de ésta.
- b) La colaboración brindada por los sujetos informantes, en cuanto a lo que dicen o aprecian para confirmar la «objetividad» de la información, permite asegurar coincidencia de lo registrado por el investigador.
- c) La *identificar precisa a los informantes*. Es conveniente que especifique los criterios de selección para la escogencia de los informantes.
- d) El *contexto físico, social e interpersonal*, para que ello aumente la replicabilidad de los estudios.

- e) Identificar con claridad los supuestos y metateorías implicados en la escogencia de la terminología y los métodos de análisis. Los conceptos de «cultura», «ciencia», «método», «análisis», «dato», «codificación» y muchos otros pueden diferir sustancialmente entre diferentes investigadores.
- f) La exactitud en los métodos utilizados para la recolección y análisis de la información, permitiría a otros investigadores contar con un documento que les puede servir de guía de trabajo para replicar el estudio. Es por ello, que en la medida que exista una descripción cuidadosa y precisa de las estrategias seguidas en los procedimientos, la posibilidad de replicabilidad se pueda materializar.

Incorporando a lo anteriormente referido se tiene la triangulación. De ésta se desprenden al menos cinco tipos. La primera referida a los métodos y técnicas, al representar un elemento que optimiza considerablemente las derivaciones y resultados obtenidos a partir de la propuesta investigativas, y contribuye indudablemente con la validez y confiabilidad. La heterogeneidad producto de la combinación de diversas técnicas y procedimientos cualitativos y cuantitativos, aumentan la efectividad.

Por otra parte se tiene la triangulación de investigadores o evaluadores, que a partir de su experiencia y campo de acción, aportan elementos significativos, tanto para la recolección como en el procesamiento de datos, siendo valiosas y pertinentes sus apreciaciones respecto al estudio, lo cual enriquece la investigación.

El tercer tipo es el relativo a los datos. La diversidad de fuentes de información, a la cual recurre ésta permite obtener una a la variedad de datos que pueden ser reveladores en el momento de análisis de la realidad.

El cuarto tipo de triangulación es la referida a teorías. Destaca la utilización de variedad de perspectivas para dilucidar y estructurar en un conjunto de datos coincidentes. En este sentido Martínez (2006) menciona como un abordaje teórico fundamentado en variedad de técnicas de análisis, tales como las correlativas, de varianza, regresión, factorización o conglomerados empleadas en la observación participativa.

Por último se tiene la triangulación interdisciplinaria, donde interactúan múltiples disciplinas en desarrollo del estudio o investigación, entre ellas a manera de ejemplo se tiene la psicología y la biología, o bien estas con la participación de la sociología.

### **3.2.2. La Categorización, Contrastación, Estructuración y Teorización: procesos asociados al reforzamiento de la Validez y la Confiabilidad**

Los procesos de la categorización, contrastación, estructuración y teorización, posibilitan que surja la estructura teórica contenida en el material compilado por cualquiera de las vías (técnicas) seleccionadas. Como elementos, son esencialmente críticos y evaluativos, en la medida que su verificación permita, establecer las alternativas posibles para seleccionar la categoría acorde para el análisis de una información en particular, dar explicaciones con una alta probabilidad, a partir de para un conjunto de categorías y del marco referencial que integra adecuadamente y organice de forma coherente y lógica la realidad en estudio. Seguidamente se retoma por separado cada uno de los procesos representados.

- a) La categorización,** atiende al establecimiento de categorías o clases significativas, que permite la condición de evolución en el diseño y rediseño, integración y reintegración del sistema conformado por el todo y las partes (según la teoría de sistemas).

La aparente precisión se consideraría posible de alcanzar, en torno al acercamiento y entendimiento del fenómeno, siempre y cuando el investigador evite alejarse de la fuente primaria de la información, al apartarse de sus prejuicios e ideas predefinidas. Pareciera imposible pretender describir en su totalidad los rasgos del objeto de estudio, situación que es ilusoria debido a la abstracción contenida en las representaciones de la realidad o situación en estudio.

El investigador al dejar claro el abordaje de la naturaleza de la cual parte, permite a quien accede a la investigación, entender la ruta seguida por éste y comprender como llegó a determinadas conclusiones, teniendo como referente los resultados obtenidos en la compilación de la información.

No se debe olvidar que si se habla de un sistema, no se puede obviar la ilusión que implica el pretender conocer la realidad, tomando exclusivamente como punto de partida sus partes de manera aislada. Por definición el análisis, de acuerdo a su origen atiende a la comprensión de los principios y elementos mediante la separación de partes de una totalidad. Por tanto la descomposición en partes no garantiza que la observación de un fenómeno sea posible si se retoma una de las partes y no se relacionan estas entre éstas, si se descontextualizan, o bien se olvidan los escenarios adecuados y los argumentos pertinentes al examinar la realidad.

**b) La estructuración.** Es posible desde el mismo momento en que se compilan los datos. La estructuración tiende a validar una comprensión objetiva y auténtica de la temática estudiada. La capacidad del ser humano de relacionar, interpretar y teorizar a partir de la información, lo ha compelido a buscar regularidades y el ordenamiento las cosas (de acuerdo a distintos criterios, tales como semejanza, diferencia, naturaleza, características, la interacción, entre otras).

**c) La contrastación.** Ella atiende a la capacidad de relacionar, verificar y comprobar los resultados obtenidos con otros estudios, paralelos o similares, presentados en el marco teórico—referencial. Con ello es capaz de distinguir cómo es presentado y afrontado el objeto de estudio. Simultáneamente, permite explicar el verdaderamente significa del estudio. Por tanto, se convierte en un proceso distintivamente evaluativo, que tiende a reforzar la validez y la confiabilidad. Al respecto señala Martínez:

*«Aunque el «marco teórico-referencial» sólo nos informa de lo que han realizado otras personas, en otros lugares, en otros tiempos y, quizá, también con otros métodos, sin embargo, el comparar y contraponer nuestras conclusiones con las de otros investigadores, igualmente rigurosos, sistemáticos y críticos, no sólo nos permitirá entender mejor las posibles diferencias, sino que hará posible una integración mayor y, por consiguiente, un enriquecimiento del cuerpo de conocimientos del área estudiada...Esta comparación y contrastación pudieran llevarnos hacia la reformulación, reestructuración, ampliación o corrección de construcciones teóricas previas, logrando con ello un avance significativo en el*

*área; es decir, que algunas teorizaciones ya existentes cumplirían en gran parte la función de proveer algunas líneas directrices para interpretar los nuevos datos» (2006:19)*

**d) La teorización.** Una teoría es una manera particular para visualizar y aproximarse a un fenómeno, y como se indica popularmente, en la variedad está el gusto, es por ello que existen diferentes maneras de hacerlo. En esta medida, se ha sugerido que, toda teorización sea entendida como una composición incesante de validación y de creación de credibilidad en los resultados en el proceso investigativo.

La teorización, recurre a los medios que se encuentran a su alcance, para obtener la recapitulación con la que se concluye un estudio o investigación. Teniendo lo descrito como punta de partida, ésta pretende integrar los resultados de la investigación en desarrollo, a partir de una entidad coherente y lógica. La finalidad subyacen apunta al perfeccionamiento de los aportes dados por los autores representados en el marco teórico-referencia.

La teoría, ofrece una estructura conceptual perceptible, sistemática y relacionada (lógica) para organizar los fenómenos. Se construye de forma más concreta, desde el sistema de hipótesis, fórmulas, leyes establecidas. Es un modelo ideal, donde afloran los esfuerzos del investigador, en procura de elevar los niveles de validez y de confiabilidad de los resultados de su investigación.

Una vez planteados los componentes que refuerzan la validez y confiabilidad se continuará con la presentación del proceso seguido para la validación del perfil de competencias generales.



## CAPÍTULO 4. ELEMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1. Enfoque de la investigación

Se estableció que la investigación es de corte cualitativo en la medida que toma en consideración el significado y los propósitos con que los expertos consultados desarrollan sus actividades, lo cual permite a su vez obtener información acorde a contexto de la Administración Pública e instituciones cubiertas por el RSC.

### 4.2. Tipo de investigación

La investigación realizada es de carácter contrastiva ya que se dirige a someter a crítica y prueba la confiabilidad de los planteamientos teóricos vertidos en torno a la construcción inicial del perfil de competencias y se relaciona con las apreciaciones vertidas por el grupo de expertos, con el propósito de detectar errores, inconsistencias y vacíos, que permiten efectuar ajustarlos necesarios y establecer un perfil real.

Complementariamente, se presenta un abordaje introspectivo, que permite consensuar los resultados de la investigación, mediante la valoración de la propuesta teórica del perfil.

### 4.3. Resumen de las variables consideradas en la investigación

Variable	Indicador	Informantes	Método	Técnica	Instrumento
Nivel de medición e importancia de la competencia	Porcentaje de niveles de frecuencia señalados.	Expertos	Comparativo	Cuestionario	Formularios de preguntas
Criterio de experto	Cantidad de competencias omitidas Cantidad de competencias modificadas o eliminadas Cantidad de competencias por sustituir	Expertos	Comparativo	Cuestionario	Formularios de preguntas

#### **4.4. Consideraciones sobre la muestra**

El criterio utilizado para ubicar los expertos para la validación de Perfil de competencias generales del funcionario público del RSC (PCGF-PRSC) se orientó a la consideración de funcionarios públicos que por la laborar que desempeñan conociesen sobre las posibles competencias que debe poseer un funcionario para el desempeño exitoso de los puestos. Para ello se consideró una población conformada por 59 informantes distribuidos, según los siguientes grupos:

**a)** Jefes de las 44 Oficinas de Gestión Recursos Humanos (OGEREH) del SIGEREH (ver Anexo No. 1).

**b)** 15 funcionarios públicos y del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), dado que se consideró que por el desempeño de sus cargos podía ofrecer información pertinente para el proceso de validación.

Del total establecido como población meta, solo 27 funcionarios dieron respuesta al cuestionario diseñado para el proceso de validación (45.76% de cuestionario contestados), de los cuales al menos 22 han tenido a cargo las labores propias se una Oficina de Gestión de Recursos Humanos (OGEREH). Los cinco restantes correspondieron a una diputada, una ministra a.i, director de Asesoría Jurídica, el director del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) y un Director Administrativo Financiero.

#### **4.5. Hipótesis de trabajo**

Se considera como guía para el desarrollo de la investigación la hipótesis de trabajo asociada a:

La formulación de un perfil teórico que se formulo a partir de un enfoque por competencias tendrá un alto nivel de coincidencia al se contrastado con las apreciaciones d los expertos.

## **CAPITULO 5. ANÁLISIS DE COMPETENCIAS DE ACUERDO A NIVELES DE IMPORTANCIA**

### **5.1.Generalidades**

Seguidamente, se presenta el detalle de la información obtenida a partir de la consulta al grupo de expertos. Ésta información permitió realizar la comprobación en torno a la pertinencia de las competencias predefinidas y el nivel de importancia dado, que responde a su vez a la medición que se emplearía en el proceso de evaluación de las competencias generales en los aspirantes a ocupar los puestos en el RSC.

El análisis se efectuó, tomando como insumos, el perfil teórico, los 27 cuestionarios, las 17 competencias y los cinco niveles (muy alto, alto, medio, bajo, mínimo). En el este se cuantifica la frecuencia en cuanto al nivel de importancia dado por los expertos y a partir de ello se construye la comparación del «perfil de competencias consensuado por expertos» con el perfil teórico de competencias generales del funcionario para el ingreso al RSC, propuesto por Aguilar y Fonseca (2010).

Cabe destacar que, a pesar de que el enfoque de la investigación es de índole cualitativo, se emplean elementos cuantitativos que sirven de apoyo para la comparación de datos. En este sentido y sin perder el enfoque de la investigación, es posible obtener detalles relevantes para el establecimiento de las conclusiones globales que cimentar el perfil real de competencias generales del funcionario que labore para el RSC y por ende a un Modelo de competencias generales.

### **5.2.Análisis de competencias de acuerdo a niveles de importancia**

Preliminarmente se plantea la conceptualización de la dimensión en la que se engloban cada conglomerado de competencias y seguidamente la presentación del análisis se dirigió a la descripción de los hallazgos.

**Organizativa–Institucional:** Esta responde a la «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» (Aguilar y Fonseca, 2010: 43).

Esta dimensión tiene asociada la triada de competencias que involucra el compromiso organizacional, los binomios esmero/escrupulosidad y organización/orden.

De acuerdo al criterio vertidos por los expertos, respecto al nivel de importancia de la competencia compromiso organizacional, se tiene que 23 consultados de un total de 27, ubican esta competencia en un nivel de frecuencia «muy alto», 3 de ellos en un nivel «alto» y uno en «medio». En este sentido pueden traducirse los datos a porcentajes, de la siguiente forma, 85,19% «nivel alto», 11,11 % «nivel alto» y 3,70% «nivel medio».

Por otra parte en el primer binomio de competencias, constituido por esmero/escrupulosidad, se tiene que un 62,96% (17 personas) ubica en un nivel «muy alto», mientras que un 29,63% (8 personas) en un nivel «alto» y solamente un 7,41% consideró el nivel «medio».

Para el segundo binomio comprendido por organización/orden se tienen que los niveles «muy alto» es el que obtiene el mayor porcentaje con un 51,85 %, un 44,44% en el nivel «alto» y 3,70% en nivel «medio».

Los datos obtenidos apuntan hacia la focalización del nivel «muy alto» en la triada de la dimensión organizacional.

Referente al detalle del nivel establecido por los investigadores (Aguilar y Fonseca, 2010) para la triada referida, ellos la delimitaron parcialmente en el rango «muy alto», asignándolo a las competencias compromiso organizacional (CO) y esmero/escrupulosidad (EE), mientras que al binomio organización/orden (OrO) se le otorgó el rango de «alto».

Podría concluirse que el grado de congruencia entre investigadores y expertos esta cercano al 75 % en cuanto al nivel indicado para las competencias CO y EE.

Se ubicó el criterio de un experto (equivalente a 3.70 %) donde sugiere transformar la competencia EE en una nueva competencia, constituida en la modalidad de binomio que indica se enuncie como Integridad Personal y Esmero (IP/E). Referente a este aspecto cabe destacar además que, la proposición permea la dimensión Motivacional y ética, de la cual se sustraería una competencia. La conceptualización planteada por el experto involucra la fusión de los elementos involucrados en ambas competencias (EE- IP), mas no ubica en una determinada dimensión a la nueva. Desde esta óptica, el «Modelo de

perfil de competencias generales del funcionario público que labore para el RSC», es visualizado como un sistema, donde cada dimensión es constitutiva de este, y en donde se construye, estructura e interactúa cada competencia.

Se puede rescatar que la designación de dimensión o clúster (como ha sido nombrado por Hay Group), responden a un sistema al cual se vinculan un grupo de competencias que poseen una interdependencia funcional en el desarrollo de procesos de trabajo y, por ende permean el quehacer de la organización y, cuyo objetivo debe apuntar a mejorar la competitividad, en el ámbito de acción y actividad productiva que le corresponda (pública o privada, asociado con servicios, comercio, industria, u otros). Lo anterior en concordancia con los principios de eficacia y eficiencia que debe prevalecer en la Administración Pública.

Así las cosas, el criterio externado por los expertos respecto a la triada de ésta dimensión, se presenta, de manera sintética, en el siguiente cuadro.

**Cuadro No.4. Dimensión Organizativa-Institucional**  
**Criterio de expertos por frecuencia en el nivel de importancia**

Competencias	Nivel de Frecuencia						TOTAL	
	Muy Alto		Alto		Medio			
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Compromiso organizacional	23	85,18	3	11,11	1	3,70	27	100
Esmero/escrupulosidad	17	62,96	8	29,63	2	7,41	27	100
organización/orden	14	51,85	12	44,44	1	3,70	27	100

**Fuente:** Elaboración propia con base en información extraída de los cuestionarios aplicados al grupo de expertos.

**Interrelación y Servicio:** En atención a la «capacidad de interesarse en conocer, comprender y resolver las necesidades y expectativas 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» (ibid, 2010: 43).

Ésta se encuentra conformada por cuatro competencias: orientación al cliente, comunicación efectiva, relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

Se muestra seguidamente de manera esquematizada la información obtenida.

**Cuadro No. 5. Dimensión Interrelación y Servicio  
Criterio de expertos por frecuencia en el nivel de importancia**

Competencias	Nivel de Frecuencia								TOTAL	
	Muy Alto		Alto		Medio		NR*			
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Orientación al Cliente	25	92,59	1	3,70	---	---	1	3,70	27	100
Comunicación efectiva	17	62,96	7	25,93	2	7,41	1	3,70	27	100
Relaciones interpersonales	18	66,66	7	25,93	1	3,70	1	3,70	27	100
Trabajo en equipo	18	66,66	7	25,93	1	3,70	1	3,70	27	100

**Fuente:** Elaboración propia con base en información extraída de los cuestionarios aplicados al grupo de expertos.

\*No responde

La proporción relativa a orientación al cliente (OC) se representa con un 92,59% para un nivel de «muy alto». Los porcentajes en los niveles «alto» y «medio» no son significativos, en comparación al superior, tratándose de que estos no superan una apreciación de 26%. Los mismos oscilan, respectivamente entre 25, 93%, 7,41% y el más bajo, con un 3,70 %.

El grado de correspondencia de la valoración brindada en los cuestionarios y la plasmada en el perfil hipotético de competencias generales de funcionario público del RSC, es total.

En atención a la comunicación efectiva (CE), se puede destacar que el nivel «muy alto» se ubicó en un 62,96 %. Al igual que la competencia referida anteriormente los restantes niveles no superaron el 26%, pero en ésta se encontró un 3,70% donde no responden (NR).

Se observa que la concordancia entre el criterio de los investigadores y el de los expertos no es coincidente, dado que los primeros relacionan la competencia con un grado «alto», mientras que los otros, mayoritariamente la concentran el «muy alto».

Referente a la tercera competencia, relaciones interpersonales (RI), cabe mencionar que mantiene un comportamiento similar a OC y CE, correspondiéndole un máximo de 66,66% en el grado «muy alto», y una calificación de 3,70% en el nivel medio. Este mismo porcentaje se vio reflejado en NR (no responde).

Coincidente con el comentario vertido en el párrafo cuarto de la descripción de los datos respecto a este conglomerado de competencias, se sitúa la apreciación de los expertos e investigadores en los «nivel muy alto» y «alto», respectivamente.

Para la última competencia, trabajo en equipo (TE), es pertinente enumerar experimentó un comportamiento idéntico al de RI, en cuanto al nivel y proporción («muy alto» y 66,66%). La única variante respecto a ésta es acerca de la ubicación otorgada por los dos grupos de evaluadores, en este caso hay una coincidencia de un cien por ciento.

Nótese en el cuadro siguiente, de forma resumida los datos obtenidos a partir del análisis de los cuestionarios.

**Motivacional y ética:** Detenta la «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» (op. cit., 2010: 43).

Se agrupan en ésta cuatro competencias, descritas como proactividad (Proa), integridad personal (IP), responsabilidad (RP) y autoaprendizaje (AU).

Iniciando por Proa, se puede que la atención se focalizó en el grado «alto», equivaliendo a un 48,15% del total de consultados. El nivel referido posee concordancia con el establecido por los investigadores.

La diferencia con relación al nivel superior es tan solo de un 3.71 %, en comparación con otras competencias ya analizadas, donde la diferencia es superior al 25%.

La competencia IP, experimentó una proporción de 74.07%, para un nivel de «muy alto». Esta competencia, como previamente se mencionó en la dimensión organizativa institucional, específicamente en esmero/escrupulosidad, fue propuesta para ser fusionada y crear una nueva competencia, identificada como «Integridad personal y esmero»<sup>3</sup>. Lo interesante al respecto es que si bien el experto propone integrarla con otra, le asigna un nivel de «alto» a la propuesta por los investigadores.

El resultado arrojado sobre el grado en que debe colocarse la competencia es coincidente entre expertos e investigadores.

La penúltima competencia de este conglomerado, RP, presenta un comportamiento análogo al de IP en cuanto a nivel y porcentaje («muy alto», 74,07%). No así en cuanto a la apreciación de expertos respecto a los investigadores, donde los segundos la ubican en nivel «alto». Por último, se tiene que AU es catalogado con un 44,44% en el grado de «alto», con un margen estrecho respecto al nivel superior, correspondiente al 3,70%.

El cuadro No. 6, resume los datos obtenidos a partir del análisis del cuestionario.

---

<sup>3</sup> De la fusión de las competencias Esmero/Escrupulosidad e Integridad Personal, la propuesta del experto apunta al establecimiento de una nueva competencia enunciada como Integridad Personal y Esmero, la cual la define a partir de la «capacidad de proceder con probidad, rectitud y equidad, influyendo positivamente en la cultura organizacional, mediante: a) comportamientos coherentes con los valores de la institución, los principios éticos del funcionario público y su profesión. b) Hábitos de trabajo responsables y eficaces que eviten riesgos innecesarios para él mismo, la institución y su personal» (extraído del cuestionario aplicada a uno de los expertos).



Cuadro No.6. Dimensión Motivacional y ética: criterio de expertos por frecuencia en el nivel de importancia

Competencias	Nivel de frecuencia								TOTAL	
	Muy Alto		Alto		Medio		NR*			
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Proactividad	12	44,44	13	48,15	1	3,70	1	3,70	27	100
Integridad personal	20	74,07	6	22,22	---	---	1	3,70	27	100
Responsabilidad	20	74,07	6	22,22	---	---	1	3,70	27	100
Autoaprendizaje	11	40,74	12	44,44	3	11,11	1	3,70	27	100

Fuente: Elaboración propia con base en información extraída de los cuestionarios aplicados al grupo de expertos

Por otra parte, se reporta un grado homogéneo de apreciación en el nivel de los expertos respecto al perfil teórico de competencias generales.

**Autorregulación:** Representa la «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» (ibid, 2010: 43).

La conformación de esta dimensión está dada a partir de la triada trabajo bajo presión (TBP), los binomios adaptabilidad/flexibilidad (AF) y resolución de conflictos/negociación (RCN).

Se obtuvo porcentaje equivalente para TBP, en los dos niveles superiores («muy alto» y «alto», correspondiente a un 48,15 %. La diferencia porcentual con el nivel medio respecto fue significativa, la misma se ubica en un 44,45%.

En cuanto al criterio presentado para la construcción del perfil real de competencias generales de funcionario público del RSC, de acuerdo a los criterios considerados para esta competencia, el grado se orienta a «alto».

Al representar los resultados de AF, el nivel de mayor frecuencia pertenece a «muy alto» con 51,85 %. La distribución del restante porcentaje (40,74% y 7,41%) se da en los grados «alto» y «medio».

El criterio en cuanto al grado entre perfil teórico de competencias generales del funcionario público de RSC (PCGFPRSC) y el criterio de los expertos es disímil, siendo que el nivel «alto» se refleja en el perfil y el «muy alto», preponderantemente, por los consultados.

Las derivaciones obtenidas y que apuntan hacia RCN, indican un 44,44 % asociada a un nivel «muy alto» y un 40,74% relacionado al «alto». La contrastación entre lo teórico y la consulta difiere en el nivel, dándose por parte de los consultados un grado «muy alto» a esta competencia.

La referencia de los datos alusivos a los niveles de frecuencia, considerados en esta dimensión y su conglomerado de competencia, pueden ser visualizados seguidamente.

**Cuadro No.7. Dimensión Autorregulación**  
**Criterio de expertos por frecuencia en el nivel de importancia**

Competencias	Nivel de Frecuencia								TOTAL	
	Muy Alto		Alto		Medio		NR*			
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Trabajo bajo presión	13	48,15	13	48,15	1	3,70	---	---	27	100
Adaptación/flexibilidad	14	51,85	11	40,74	2	7,41	---	---	27	100
Resolución de problemas/Negociación	12	44,44	11	40,74	3	11,11	1	3,70	27	100

**Fuente:** Elaboración propia con base en información extraída de los cuestionarios aplicados al grupo de expertos.

\*No responde.

**Cognitiva:** Revela la «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» (ibid, 2010: 43).

Esta dimensión involucra el proceso sistemático, donde el «PENSAMIENTO» en su análisis y comprensión puede ser descompuesto en subcategorías, que son proporcionalmente relacionables, equiparables y cuantificables. Esa relación de proporcionalidad permite el funcionamiento del sistema por medio del proceso de acoplamiento. En este sentido, la dimensión involucrada se encuentra conformada por tres competencias: pensamiento conceptual (PC), pensamiento funcional (PF) y pensamiento operativo (PO). Estas tres competencias son las que se deben acoplar para darle la integridad y coherencia al sistema.

Una vez descrita la dimensión y las características del sistema del cual parte y, siendo que en virtud de no desconocer la integridad y la proporcionalidad anteriormente referidas, se consideró pertinente contemplar los valores expresados por los expertos en torno al nivel de frecuencia correspondiente a «alto», en donde ellos se ubicaron en 48,15 (PC), 37,04 %(PF) y 62,96%,(PO).

En este sentido, al cotejar el nivel otorgado por los expertos y el brindado por los investigadores se encuentra que los segundos lo ubican en «alto».

Los datos compilados de las apreciaciones de los expertos respecto a estas competencias se presentan a continuación.

**Cuadro No.8. Dimensión Cognitiva**  
**Criterio de expertos por frecuencia en el nivel de importancia**

Competencias	Nivel de Frecuencia								TOTAL	
	Muy Alto		Alto		Medio		NR*			
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Pensamiento conceptual	10	37,04	13	48,15	3	11,11	1	3,70	27	100
Pensamiento funcional	12	44,44	10	37,04	4	14,81	1	3,70	27	100
Pensamiento operativo	17	62,96	8	29,63	2	7,41	---	---	27	100

**Fuente:** Elaboración propia con base en información extraída de los cuestionarios aplicados al grupo de expertos.

\*No responde.

Finalmente, ésta última triada de competencias cognitivas completa el análisis de los datos generales de las apreciaciones referidas por los expertos. El acápite subsiguiente abordará las competencias que ha juicio de los expertos podrían ser consideradas.

### **5.3. Competencias propuestas por los expertos y concordancia con la propuesta teórica**

En el proceso se consultó respecto a la pertinencia que pudiese tener el planteamiento de otras competencias, consideradas generales al desempeño de los funcionarios del RSC, se mencionan alrededor de ocho competencias adicionales, según el siguiente detalle:

**Cuadro No.9. Competencias referidas por expertos**

<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>
<b>Innovación*</b>	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por la propia puesta, la organización, el usuario o el entorno en un contexto altamente cambiante y que responde a nuevos paradigmas de la era digital.
<b>Confidencialidad*</b>	Maneja con cautela y discreción la información de los casos que resuelve la unidad en la cual se encuentra destacado. Es sensato(a) a la hora de brindar información sobre un hecho o documento de su gestión.
<b>Preocupación por la imagen*</b>	Es ser consciente de cómo los demás perciben nuestra imagen y nuestro rol en la organización y de la forma como esta influye en el nivel de aceptación y en la imagen de la empresa interna y externamente.
<b>Lealtad y sentido de pertenencia**</b>	Defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde labora como si fueran propias, anteponiendo los intereses organizacionales a los particulares y sintiéndose orgulloso de formar parte de una organización en particular. Se refiere a la identificación de

<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>
	cada trabajador con la organización, implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disponibilidad que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones donde estos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.
<b>Credibilidad técnica*</b>	Implica generar credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.
<b>Precisión*</b>	Es la habilidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad. Implica una exactitud en cada tarea que involucra la labor a realizar.
<b>Confiabilidad/Discreción</b>	Procurar que sus acciones sigan criterios éticos, su honradez y sinceridad tienen que proporcionar confianza a los demás, ser capaces de admitir sus propios errores, cumplir sus compromisos y promesas, responsabilizarse de sus objetivos, ser organizados y cuidadosos en su trabajo. Velar por la confidencialidad de datos, información sensible o personal o que puedan comprometer a la organización.
<b>Compromiso social de servicio al ciudadano</b>	No es definida.

\*Solo un experto la describe. El detalle de la competencia es indicada literalmente como lo refieren los expertos.

\*\*Dos expertos mencionan la competencia.

Por otra parte, se puede destacar separadamente la apreciación de dos expertos. Uno de ellos menciona que la iniciativa, creatividad y honestidad fueron competencias que estuvieron omisas en el planteamiento del perfil, pese a ello no ofrece alguna sugerencia en cuanto a la forma en la cual deben ser definidas y delimitadas en comportamientos, a efectos de su posterior medición.

El segundo de ellos, hace mención a la motivación para el logro, manejo de información y capacidad de respuesta, pero solo indica para ellas un

nivel alto de importancia, mas no las define, situación que no permite conocer al igual que en primer caso a qué aspectos quiere referirse como parte de esas competencias.

Si bien resulta interesante el planteamiento de las competencias reseñadas, no debe perderse de vista que las competencias que se plantean son de indole general y en el perfil teórico propuesto se retoman los elementos esbozados por los expertos tales como los relativos al compromiso hacia la organización, el servicio al cliente, la eficiencia, los principios y valores (donde esta inmersa la honestidad), entre otros.

Se presentan, planteamientos aislados de esbosos sobre algunas posibles competencias, pero que se limitan a la apreciación de dos expertos en contraposición a una mayoría correspondiente a 25 ( observandose una relación no significativa). Sin embargo, se tiene que la totalidad de expertos están de acuerdos con las competencias que se proponen en el perfil teórico. Estas como se ha disertado pretender ser aplicables como punto de partida para el ingreso al RSC.

## **6.2. Perfil real de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil**

La información brindada por los expertos se establece que las competencias propuestas en el perfil teórico abarcan una gama generalidad que resumidas en conglomerados, permiten transpolar este a un perfil de ingreso que responda a las necesidades de las instituciones, ello sin menoscabo de la valoración que se pueda considerar pertinente en cuanto a la consideración de las competencias específicas, acordes a los requerimientos de los puestos de trabajo y la labor sustantiva e inherente al quehacer de cada institución cubierta por el RSC.

Lo señalado permite conciliar la valoración de expertos respecto al perfil teórico establecidos, que por consiguiente hacen presumible el la definición de un perfil real que guie el proceso de reclutamiento y selección para el ingreso al RSC.

A partir del análisis de los datos obtenidos y por la contrastación que permite establecer un alto nivel de coincidencia entre el perfil teórico y la apreciación de los expertos, el perfil real estaría delimitado de acuerdo al siguiente detalle:

**Cuadro No.10. Perfil de competencias generales del funcionario público del RSC**

Dimensiones	Muy Alta	Alta	Media	Competencias
Organizativo– Institucional				Compromiso organizacional
				Esmero/Escrupulosidad
				Organización/Orden
Interrelación y Servicio				Orientación al cliente
				Comunicación efectiva
				Relaciones interpersonales
				Trabajo en equipo
Motivacional y ética				Proactividad
				Integridad personal
				Responsabilidad
				Autoaprendizaje
Autorregulación				Trabajo bajo presión
				Adaptación/Flexibilidad
				Resolución de problemas/Negociación
Cognitiva				Pensamiento conceptual
				Pensamiento funcional
				Pensamiento operativo

## CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Considerando los argumentos señalados en los acápites anteriores se establecen las conclusiones y recomendaciones que se destacan a continuación

### 6.2.Conclusiones

A partir los argumentos esbozados se desprenden las siguientes conclusiones:

1. Los modelos teóricos ofrecen una aproximación a una realidad, que responde a una necesidad y contexto particular, como el que pretende presentar un perfil teórico de competencias generales del funcionario público, que desea ingresar al RSC.
2. La confiabilidad de acuerdo a lo planteado inclina hacia un 70% de concordancia en relacionado con la opinión y del supuesto señalado por los investigadores.
3. El proceso de validación del PGCFP, consideró la validez (de constructo, interna y externa), tomando los aspectos relacionados al marco teórico referencial (enfoque por competencias), la concordancia entre el enfoque de competencias y el perfil teórico, y finalmente la contrastación del planteamiento del perfil teórico con la valoración del grupo de expertos, para establecer un perfil real.
4. Se observa una relación significativa entre los niveles de frecuencia planteados en el perfil teórico y la apreciación que al respecto señalaron los expertos.
5. Existe un alto nivel de concordancia en cuanto a las competencias planteadas y de valoración del grupo de expertos que permiten establecer con claridad la pertinencia de las competencias generales planteadas inicialmente por los investigadores en la construcción del perfil teórico.
6. Los niveles de valoración otorgados a las competencias, mayoritariamente se ubican en «muy alto y alto».
7. La hipótesis de trabajo es consistente con los resultados obtenidos en el proceso de contrastación.

Partiendo de las conclusiones se tiene que el perfil real responde a la consideración de la propuesta de los investigadores y los criterios vertidos por los expertos.



## **6.2.RECOMENDACIONES**

Considerando los aspectos que determina la pertinencia de un perfil real de competencias generales para el ingreso la RSC, las recomendaciones se orientan en los siguientes aspectos:

1. Desarrollar un modelo de gestión de recursos humanos que contemple el enfoque de competencias, que permita integrar los diversos subsistemas, y que se ajuste a las necesidades de las instituciones del RSC.
2. En proceso de reclutamiento y selección se debería considerar el PCGFP–RSC resultante.
3. Generar en los procesos de inducción la incorporación de los aportes que genera el perfil.
4. Considerar en el Sistema Clasificado de puestos las competencias referidas en el PCGFP–RSC.
5. Contemplar en la capacitación las competencias PCGFP–RSC, de para el desarrollo de propuestas orientadas al fortalecimiento de éstas a partir de la estrategia institucional de las OGEREH.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, Jorge y Fonseca, Edith (2010). *Perfil de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil costarricense*: Revista Centroamericana de Administración Pública 58–59. San José, Costa Rica.

OIT- CINTERFOR (2008). *Competencia Laboral: Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral*: Documento digital.

Martínez, Miguel (2006). *Validez y Confiabilidad en la Metodología Cualitativa*: Universidad Simón Bolívar. Caracas. Venezuela.

Longo, Francisco (2005). *Merito y flexibilidad: La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*: Paidós Empresa. Barcelona, España.

## **Apéndice No. 1. CUESTIONARIO VALIDACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS GENERALES PARA INGRESAR AL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL**

### PRESENTACIÓN

La Dirección General de Servicio Civil está realizando una investigación mediante la que procura establecer un «perfil de Competencias Generales», conformado por aquel conjunto de características esenciales que debe reunir todo Funcionario Público, para poder ingresar a laborar dentro de cualquier institución que forme parte del Régimen de Servicio Civil. Este perfil permitirá enfocar el proceso de Reclutamiento y Selección que realiza esta Dirección General, hacia la consecución de los candidatos que más se aproximen a las condiciones y características determinadas en dicho perfil y, con quienes se resolverían las distintas vacantes que se presenten en los ministerios e instituciones cubiertas por este Régimen.

Como parte de la citada investigación, la DGSC ha determinado de previo, un conjunto de competencias generales, las que, según nuestro criterio, constituyen aquellas características personales deseables en los Funcionarios Públicos para que puedan laborar efectivamente en el Régimen de Servicio Civil. Son características claves que pretenden distinguir al Funcionario Público con un desempeño superior, de aquel que apenas consigue un ejercicio aceptable de sus responsabilidades. Por tal motivo, se perfilan como un conjunto de características referenciales de gran utilidad, y que eventualmente podrían convertirse en elementos constituyentes del Perfil en mención.

Tal conjunto de características o competencias generales son las que seguidamente se someten a su conocimiento y análisis, con el propósito de que nos indique si, según su criterio de experto, constituyen las competencias o características generales esenciales y por lo tanto deseables en cualquier Funcionario Público, que le permitan en potencia a quien las posee, desempeñar con eficiencia y eficacia cualquiera de los puestos cubiertos por el Régimen de Servicio Civil. La colaboración

que al respecto usted nos brinde, emitiendo su apreciación, permitirá validar lo hasta el momento hecho o, realizar las modificaciones que se estime pertinentes.

Agradecemos la valiosa colaboración que nos brindará por medio del instrumento que seguidamente se presenta para su consideración.

Congruente con lo expresado, a continuación se detalla el Perfil de Competencias Generales para ingresar al Régimen de Servicio Civil, previamente elaborado, el cual sometemos a su análisis para su correspondiente validación:

<b>DIMENSIONES</b>	<b>DETALLE DE LAS COMPETENCIAS</b>
<b><i>Organizativo-Institucional</i></b>	1. Compromiso organizacional 2. Esmero /Escrupulosidad 3. Organización /Orden
<b><i>Interrelación y Servicio</i></b>	4. Orientación al cliente 5. Comunicación efectiva 6. Relaciones Interpersonales 7. Trabajo en equipo
<b><i>Motivacional y ética</i></b>	8. Proactividad 9. Integridad personal 10. Responsabilidad 11. Autoaprendizaje
<b><i>Autorregulación</i></b>	12. Trabajo bajo presión 13. Adaptabilidad/Flexibilidad 14. Resolución de problemas/Negociación
<b><i>Cognitiva</i></b>	15. Pensamiento conceptual 16. Pensamiento funcional 17. Pensamiento operativo

Marque con una «X», según su criterio, el grado de importancia que tiene cada una de las competencias generales anotadas con relación al perfil expuesto.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Mínima	Observaciones
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.						
Esmero/ Escrupulosidad	Capacidad para asumir comportamientos y hábitos de trabajo responsables y eficaces que eviten o disminuyan razonablemente los posibles riesgos de						

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Mínima	Observaciones
	errores, accidentes y de enfermedad profesional, tanto propios como de terceras personas.						
Organización/ Orden	Capacidad 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.						
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						

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Mínima	Observaciones
	ejercicio efectivo del rol esencial de Servidor Público.						
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.						
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						

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Mínima	Observaciones
	incorporar mejoras en la ejecución del trabajo y la gestión global de la organización.						
Integridad personal	Capacidad 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.						
Responsabilidad	Propensión hacia el cumplimiento de los compromisos encomendados y asumidos, la aplicación de los procedimientos más ágiles y sencillos, a						



COMPETENCIA	DEFINICIÓN	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Mínima	Observaciones
	<p>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.</p>						
Autoaprendizaje	<p>Apertura a la búsqueda e incorporación de nuevos conocimientos y destrezas que favorezcan un mejor desempeño laboral y potencialice el desarrollo personal y profesional.</p>						

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Mínima	Observaciones
Trabajo bajo presión	<p>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.</p>						
Adaptabilidad/ Flexibilidad	<p>Facilidad para desenvolverse con efectividad</p>						

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Mínima	Observaciones
	<p>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.</p>						
Resolución de problemas/ Negociación	<p>Capacidad para resolver obstáculos laborales y discrepancias interpersonal</p>						

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Mínima	Observaciones
	es, mediante la promoción de acuerdos y soluciones que cuenten con el apoyo y la aprobación de las personas involucradas.						
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						

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Mínima	Observaciones
	usuarios.						
Trabajo en equipo	<p>Capacidad para trabajar efectiva y coordinada mente 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.</p>						

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Mínima	Observaciones
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.						
Pensamiento funcional	Capacidad para analizar y comprender las situaciones de trabajo, estableciendo relaciones de causalidad y resolución de los						

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Mínima	Observaciones
	<p>problemas que se le presenten, separando sus partes constituyentes, meditando sobre ellas de forma lógica y sistemática para extraer las conclusiones del caso.</p>						
Pensamiento operativo	<p>Capacidad 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.</p>						

Indique, según su criterio, si debe modificarse o eliminarse alguna de las competencias detalladas.

Defina con claridad y precisión la competencia que recomienda modificar.



**Anexo N° 1**  
**LISTA FUNCIONARIOS DE LAS OFICINAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**  
**(OGEREH) CONSULTADOS**  
**(2010)**

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>NOMBRE DEL FUNCIONARIO</b>
Archivo Nacional	Ligia Acuña Rodríguez
Asamblea Legislativa	Hugo Cascante Micó
Comisión Nacional de Emergencias	Rocio González Acuña
Consejo Nacional para el Adulto Mayor	Carmen García Quirós
Consejo de Seguridad Vial	Mayid Martínez Calvo
Consejo Nacional de Concesiones	Gustavo Briceño Villegas
Consejo Nacional de Transporte Público	Juan Manuel Delgado Naranjo
Consejo Nacional de Vialidad	Nora García Arias
Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad	David Solano González
Dirección General de Aviación Civil	Luis Gutiérrez Cortés
Dirección General de Servicio Civil	Lucrecia Siles Salazar
Dirección General de Migración y Extranjería	Lys Espinoza Quesada
Fondo Nacional de Financiamiento Forestal	Sergio Fonseca Castillo
Karla Cubero Paniagua	Fondo Nacional de Becas
Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia	Guiselle Ramírez Solano
Instituto Costarricense sobre Drogas	Magaly Padilla Retana
Imprenta Nacional	Marta Porras Vega
Instituto Nacional de Aprendizaje	Carlos Chacón Retana
Instituto Costarricense de Enseñanza en Nutrición y Salud	Marisol Ugalde Hernández
Laboratorio Costarricense de Metrología	Eddy Fallas Fallas
Ministerio de Agricultura y Ganadería	Rolando Sánchez Corrales
Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones	Vianney Loaiza Camacho

INSTITUCIÓN	NOMBRE DEL FUNCIONARIO
Ministerio de Ciencia y Tecnología	Marjorie Romero Odio
Ministerio de Comercio Exterior	Rolando Chavarría Quesada
Ministerio de Cultura y Juventud	Fernando Lobo Ugalde
Ministerio de Economía, Industria y Comercio	Adriana Castro Montes
Ministerio de Educación Pública	Juan Antonio Gómez Espinoza
Ministerio de Hacienda	Wilberth Cordero Fernández
Ministerio de Justicia y Paz	Rómulo Castro Víquez
Ministerio de Obras Públicas y Transporte	Christian Méndez Blanco
Ministerio de Planificación y Política Económica	Nivia Barahona Villegas
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	Susana Araya Zamira
Ministerio de Salud	Alonso Hernández Montero
Ministerio de Seguridad	Floribeth Castillo Corrales
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Mario Enrique Bolaños Ramírez
Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos	Ligia Fernández Agüero
Ministerio de la Presidencia	Rigoberto Barahona Rojas
Museo Nacional	María Hernández Rodríguez
Procuraduría General de la República	Miriam Mora Méndez
Registro Nacional	Carlos Calvo Coto
Sistema Nacional de Áreas de Conservación	Miriam Valerio Bolaños
Tribunal Administrativo de Transporte Público	Ana Leandro León
Tribunal Registral Administrativo	Damaris Mora Vargas