

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA



MEMORIA LABORAL

P.E.T.A.E.N.G.

**EL ROL DEL PSICÓLOGO EN LA APLICACIÓN DE LAS
NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN
DE PERSONAL EN LA AUTORIDAD DE REGULACIÓN Y
FISCALIZACIÓN DE TELECOMUNICACIONES Y
TRANSPORTES**

POR: EDDY WILSON GÓMEZ GARCÍA
TUTOR: M.Sc. PABLO MARCELO PACHECO CAMACHO

LA PAZ – BOLIVIA

Diciembre 2021

TABLA DE CONTENIO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I MARCO INSTITUCIONAL	3
1.1 Descripción de la Institución	3
1.2 Identificación del Problema	17
CAPÍTULO II DESARROLLO LABORAL	26
2.1 Objetivos de la Intervención Laboral	26
2.2 Descripción de las Funciones y Tareas	26
2.3 Resultados Alcanzados	58
2.4 Lecciones Aprendidas y Buenas Prácticas	60
CAPÍTULO III DESEMPEÑO LABORAL	63
3.1 Aprendizaje Laboral	63
3.2 Logros Profesionales	65
3.3 Límites y Dificultades	67
CAPÍTULO IV DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL	70
4.1 Planteamiento de Futuros Desafíos a Nivel Profesional	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
WEBGRAFÍA	73

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1: Organigrama General de la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes	12
Figura 2: Organigrama de la Unidad de Recursos Humanos	16
Figura 3: Enfoque sistémico del Sistema de Administración de Personal	18
Tabla 1: Escala de Resultados de Evaluación del Desempeño ATT	31
Figura 4: Técnicas de Evaluación del Desempeño	32
Figura 5: Cuadro comparativo del Modelo de Robbins y Judge y Proceso Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal	38
Tabla 2: Procesos del SAP y la Participación del Psicólogo (Parte 1)	64
Tabla 2: Procesos del SAP y la Participación del Psicólogo (Parte 2)	65

SIGLAS

ATT	Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes
DNC	Detección de Necesidades de Capacitación
NB-SAP	Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal
PAC	Plan Anual de Capacitación
POAI	Programación Operativa Anual Individual
RAI	Resolución Administrativa Interna
RE-SAP	Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal
SAP	Sistema de Administración de Personal
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación

RESUMEN

El Rol del Psicólogo en la Aplicación de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal en la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes, sintetiza las actividades y tareas desarrolladas basadas en la Psicología Organizacional, dirigidas principalmente a la evaluación de cualidades personales para la selección de personal utilizando instrumentos psicométricos apoyados con entrevistas con el propósito de dotar a la entidad el personal idóneo para el logro de los objetivos institucionales, los cuales son medidos a través del cumplimiento de las metas trazadas para cada servidor público para lo que se realiza la Evaluación del Desempeño, actividad en la que también interviene la Psicología Organizacional. Uno de los productos de la Evaluación del Desempeño, es la Detección de Necesidades de Capacitación la que sirve de base para el desarrollo del Programa Anual de Capacitación cuya elaboración implica aspectos básicos de Psicología Educativa. Otro de los productos de la Evaluación del Desempeño puede ser el retiro, mismo que también puede ser ocasionado por otras causales; de igual forma el proceso de retiro amerita la intervención del profesional psicólogo o personal con formación en el área de la psicología.

En base a lo descrito, con la presente Memoria Laboral, se pretende demostrar que la aplicación de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal aprobadas mediante Decreto Supremo N° 26115 del 16 de marzo de 2001, crea espacios laborales en las entidades públicas para profesionales y personal formado en el campo de la psicología, para ello se expone el Marco Institucional de la Autoridad de Regulación de Telecomunicaciones y Transportes, identificando el problema planteado, el Desarrollo Laboral con los objetivos de la intervención, la descripción de funciones y tareas, los resultados alcanzados y las lecciones aprendidas; se expone también el Desempeño Laboral, detallando el aprendizaje laboral, los logros profesionales y los límites y

dificultades encontradas. Finalmente se describe la Proyección Profesional con el planteamiento de futuros desafíos a nivel profesional.

Palabras Claves: Psicología Organizacional, evaluación de cualidades personales, selección de personal, Evaluación del Desempeño, Retiro.

ABSTRAC

The Role of the Psychologist in the Application of the Basic Standards of the Personnel Administration System in the Telecommunications and Transportation Regulation and Supervision Authority, synthesizes the activities and tasks developed based on Organizational Psychology, aimed mainly at the evaluation of personal qualities for the selection of personnel using psychometric instruments supported by interviews in order to provide the entity with the ideal personnel to achieve the institutional objectives, which is measured through the fulfillment of the goals set for each public servant for which it is carried out Performance Evaluation, an activity in which Organizational Psychology also intervenes. One of the products of the Performance Evaluation is the Detection of Training Needs, which serves as the basis for the development of the Annual Training Program whose preparation involves basic aspects of Educational Psychology. Another of the Performance Evaluation products can be Retirement, which can also be caused by other causes; in the same way, the Retirement process deserves the intervention of the professional psychologist or personnel with training in the area of psychology.

Based on what has been described, with this Labor Report, it is intended to demonstrate that the application of the Basic Standards of the Personnel Administration System approved by Supreme Decree No. 26115 of March 16, 2001, creates work spaces in public entities for professionals and personnel trained in the field of Psychology, for this it is exposed in the Institutional Framework of the Telecommunications and Transport Regulatory Authority, identifying the problem raised. Labor development with the objectives of the intervention, description of functions and tasks, results achieved and lessons learned. Job performance, detailing job learning, professional achievements and limits and difficulties encountered. Finally, the professional projection is described with the approach of future challenges at a professional level.

Key Words: Organizational Psychology, evaluation of personal qualities, personnel selection, Performance Evaluation, Retirement.

INTRODUCCIÓN

La presente memoria laboral “El Rol del Psicólogo en la Aplicación de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal en la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes” es el resultado del trabajo realizado en la Unidad de Recursos Humanos de dicha institución desde marzo de 2013 hasta julio de 2014. En este periodo se identificaron procesos establecidos en el Decreto Supremo N° 26115 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal que ineludiblemente deben ser llevados a cabo por personal con formación en el área de la psicología, tal es el caso de la evaluación de cualidades personales para la selección de personal, mediante la aplicación de test psicométricos y psicotécnicos para medición de la adaptabilidad al cargo y entrevistas personales a postulantes, proceso que inicialmente era ejecutado por profesionales en otras áreas de formación y sin los instrumentos adecuados.

Desde julio de 2014, se implementaron nuevos instrumentos como el cuestionario 16PF y se formó parte de los comités de selección de personal, habiendo participado en todas las entrevistas a los postulantes e introduciendo cambios en el enfoque de las mismas, ya que anteriormente se realizaba una evaluación de conocimientos técnicos. Siendo personal con formación en psicología, se comenzaron a abordar temas motivacionales y otros similares que permitan evaluar las cualidades personales, y no sólo los conocimientos técnicos de los postulantes. De igual manera, para la Evaluación del Desempeño, se dividió la misma en Evaluación de Gestión por Resultados y Evaluación de Gestión por Competencias.

En este sentido, en el capítulo siguiente, Marco institucional, se describe la entidad pública en cuanto a su misión, visión, objetivos estratégicos, políticas de calidad, atribuciones, competencias y estructura organizacional.

En el segundo capítulo, Desarrollo Laboral, se profundizan los objetivos de la intervención laboral y se describen las funciones y tareas efectuadas, los resultados alcanzados, las lecciones aprendidas y las buenas prácticas ejecutadas.

En el tercer capítulo, Desempeño Laboral, se especifican los aprendizajes obtenidos durante el ejercicio de funciones en la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes – ATT, logros profesionales, los límites y las dificultades encontradas.

En el cuarto capítulo, Descripción de la Proyección Profesional, se mencionan los planteamientos de futuros desafíos a nivel profesional.

CAPÍTULO I

MARCO INSTITUCIONAL

1.1 Descripción de la institución

Mediante Decreto Supremo N° 071 de 9 de abril de 2009, se crea la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Telecomunicaciones y Transportes, siendo una institución pública técnica operativa, con personalidad jurídica y patrimonio propio, independencia administrativa, financiera, legal y técnica, cuya finalidad es controlar, supervisar y regular las actividades de Telecomunicaciones y Transportes.

La Ley N° 164 de 8 de agosto de 2011, en su disposición transitoria novena, establece que la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Telecomunicaciones y Transportes – ATT se denominará en adelante Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes – ATT y asumirá las atribuciones, competencias, derecho y obligaciones en materia de telecomunicaciones y tecnologías de la información y comunicación, transportes y del servicio postal, bajo tuición del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda.

Conforme a lo establecido en el artículo 17 del Decreto Supremo N° 071 del 9 de abril de 2009, la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes tiene las siguientes competencias:

- a) “Promover la competencia y la eficiencia en las actividades de los sectores de telecomunicaciones y de transportes, investigar posibles conductas monopólicas, oligopólicas, anticompetitivas y discriminatorias en las empresas y entidades que

operan en dichos sectores, y sancionar a éstas cuando se consideren contrarias al interés público.

- b)** Otorgar, modificar y renovar títulos habilitantes y disponer la caducidad o revocatoria de éstos. Para el efecto y en lo sucesivo, se entenderá por título habilitante a la autorización o derecho otorgado para la prestación o realización de actividades en los sectores de transportes o telecomunicaciones.
- c)** Imponer las servidumbres administrativas necesarias para la prestación de los servicios de telecomunicaciones y de transportes.
- d)** Regular, controlar, supervisar, fiscalizar y vigilar la prestación de los servicios y actividades por parte de las entidades y operadores bajo su jurisdicción reguladora, y el cumplimiento de sus obligaciones legales y contractuales.
- e)** Aprobar y publicar precios, tarifas, derechos u otros de acuerdo con la normativa vigente, garantizando su correcta aplicación y asegurando que la información sustentatoria esté disponible y sea pública.
- f)** Intervenir las empresas y entidades bajo su jurisdicción reguladora, y designar a los interventores con facultades administrativas cuando concurren causales que pongan en riesgo la provisión del servicio.
- g)** Requerir la intervención de la fuerza pública en situaciones de riesgo en la provisión de los servicios de telecomunicaciones y de transportes.
- h)** Aplicar sanciones y/o medidas correctivas en los casos que corresponda.
- i)** Conocer y procesar las consultas, denuncias y reclamaciones presentadas por toda persona natural y/o jurídica, en relación con las actividades bajo su jurisdicción.
- j)** Atender, resolver, intervenir y/o mediar en controversias y conflictos entre operadores, y entre estos y la sociedad, relacionados con la prestación del servicio.
- k)** Proponer al Ministerio normas de carácter técnico y dictaminar sobre la normativa relativa a su sector, en el ámbito de su competencia.

- l)** Implementar los aspectos relativos a la regulación, control, fiscalización y supervisión de los sectores de telecomunicaciones y transportes, en el marco de la Constitución Política del Estado.
- m)** Requerir a las personas naturales o jurídicas, y otros entes relacionados con los sectores de telecomunicaciones y transportes, información, datos y otros que considere necesarios para el cumplimiento de sus funciones y publicar estadísticas sobre las actividades de los sectores.
- n)** Otras atribuciones que se le otorguen por norma de igual o mayor jerarquía.

Adicionalmente, según lo establecido en el artículo 14 de la Ley N° 164 del 8 de agosto de 2011, “La Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes, en lo que se refiere a telecomunicaciones, tecnología de información y comunicación y servicio postal, tiene las siguientes atribuciones:

- a)** Cumplir y hacer cumplir la presente Ley y sus reglamentos, asegurando la correcta aplicación de sus principios, políticas y objetivos.
- b)** Autorizar, regular y fiscalizar los servicios de telefonía fija, móvil y todas las redes y servicios de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación, así como al servicio postal a nivel nacional.
- c)** Regular el régimen general de las tarifas y precios, para los servicios de telefonía fija, móvil, larga distancia, telecomunicaciones y tecnologías de información provistas en todo el territorio nacional, independientemente de su cobertura, así como del servicio postal.
- d)** Publicar, controlar y fiscalizar, los precios y tarifas de acuerdo con la normativa y el régimen general.
- e)** Regular, controlar, supervisar y fiscalizar la correcta prestación de los servicios y actividades por parte de los operadores o proveedores de telecomunicaciones y

tecnologías de información y comunicación, del servicio postal y de entidades certificadoras autorizadas y el cumplimiento de sus obligaciones legales y contractuales.

- f)** Otorgar, modificar y renovar autorizaciones y disponer la caducidad o revocatoria de las mismas, dentro del marco de la Ley y reglamentos correspondientes.
- g)** Regular, autorizar, controlar, fiscalizar y coordinar el uso del espectro radioeléctrico y realizar la comprobación técnica de las emisiones electromagnéticas en el territorio del Estado Plurinacional.
- h)** Fiscalizar y controlar los medios y equipos a través de los cuales se emiten las ondas electromagnéticas y protegerlas de cualquier interferencia dañina, irregularidad y perturbación a los sistemas de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación.
- i)** Homologar equipos de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación en todo el país.
- j)** Regular, controlar, fiscalizar y autorizar la interconexión de redes de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación que prestan servicios de telecomunicaciones (telefonía fija, móvil y otros) con alcance departamental y nacional, y aprobar las ofertas básicas de interconexión y los acuerdos de interconexión.
- k)** Conocer y resolver, de manera fundamentada, en primera instancia los recursos de revocatoria que le sean presentados por la vía administrativa.
- l)** Elaborar y mantener los planes técnicos fundamentales definidos por la Unión Internacional de Telecomunicaciones – UIT, y establecer el estándar técnico necesario para operar y mejorar los servicios de telecomunicaciones, los que serán de aplicación en todo el territorio del país.
- m)** Intervenir a operadores o proveedores y entidades bajo su atribución fiscalizadora y designar a los interventores con facultades administrativas, cuando concurren causales establecidas en la presente Ley y los reglamentos.

- n) Aprobar los modelos de contratos, términos y condiciones entre el proveedor de servicios o el operador postal y las usuarias o usuarios, de acuerdo a reglamento.
- o) Elaborar, actualizar y modificar manuales, instructivos, circulares y procedimientos a ser aplicados en el sector.
- p) Cubrir las obligaciones económicas que correspondan a su participación en organismos nacionales e internacionales del sector de telecomunicaciones a los que pertenezca y las obligaciones del Estado Plurinacional de Bolivia con la Unión Internacional de Telecomunicaciones – UIT.
- q) Regular y administrar los recursos de identificación, utilizados en la provisión de redes y servicios de telecomunicaciones y cualquier otro recurso que actualmente o en el futuro identifique redes y usuarios.
- r) Realizar auditorías técnicas del espectro radioeléctrico y de las entidades de certificación a nivel nacional.
- s) Coordinar con los actores involucrados, el avance, desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, brindando apoyo y asesoría técnica a nivel territorial y sectorial.
- t) Elevar al Ministerio del sector informes sobre el desarrollo de los servicios, reflejando sus actuaciones, observaciones y sugerencias para promover el desarrollo de las telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación y del servicio postal.
- u) Coordinar la implementación de las políticas de prevención en los ámbitos de comunicación, información y difusión contra el racismo y toda forma de discriminación y llevar a cabo los procesos sancionatorios.
- v) Otras que se deriven de la presente Ley o por norma expresa”.

Objetivos estratégicos.

Según lo establecido en el Plan Estratégico Institucional de la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes, sus objetivos son:

- a) Contribuir al acceso, calidad, seguridad y avance tecnológico de las telecomunicaciones y TIC, y a la administración eficiente del espectro como recurso natural.
- b) Contribuir al acceso equitativo y universal de las y los bolivianos, a los servicios de transportes y servicio postal, en condiciones de calidad y protegiendo sus derechos
- c) Mejorar la gestión interna mediante el desarrollo de las TIC, la cultura, el clima, la imagen, la transparencia y el control institucional.

Misión

Promover el derecho al acceso equitativo, universal y con calidad a las Telecomunicaciones, Tecnologías de Información y Comunicación, Transportes y Servicio Postal para las y los bolivianos.

Visión

Liderar el Sistema Nacional de Regulación por la excelencia de nuestros servicios en beneficio de la sociedad boliviana.

Valores institucionales

Los valores institucionales característicos de la ATT son:

- a) **Imparcialidad:** Las decisiones tomadas por las y los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones son en base a criterios objetivos, apego a la norma, sin sesgos ni prejuicios.

- b) **Responsabilidad:** El ejercicio de las funciones de las y los servidores públicos se realiza asumiendo las consecuencias de las acciones y omisiones en el desempeño de las mismas.
- c) **Eficiencia:** Desde la planificación y durante la implementación de las acciones se pretende alcanzar los resultados planteados al menor costo de oportunidad posible.
- d) **Compromiso:** Todo acto de las y los servidores públicos se desarrollará velando por un buen servicio a la población.
- e) **Transparencia:** La información y los actos están abiertos al público.

Principios institucionales

En atención al Capítulo III Artículo 3 del D.S. 29894, la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes, opera bajo los siguientes principios:

- a) **Vivir Bien**, *sumaj kausay, suma qamaña, ñandereko, teko kavi, ivi ni a raei, qhapaj ñan*. Satisfacción compartida de las necesidades humanas que incluye la afectividad y el reconocimiento, en armonía con la naturaleza y en comunidad con los seres humanos.
- b) **Ama Qhilla, Ama Llulla, Ama Suwa**. No seas flojo, no seas mentiroso ni seas ladrón.
- c) **Calidez**. Trato amable, cortés y respetuoso entre los servidores y servidoras públicos y con la población que usa los servicios del Estado.
- d) **Ética**. Compromiso efectivo del servidor y servidora pública con valores y principios establecidos en la Constitución Política del Estado y la presente norma, que lo conducen a un correcto desempeño personal y laboral.

- e) **Legitimidad.** Reconocimiento pleno del Soberano a los actos de la administración pública, cuando éstos sean justos y respondan a sus necesidades.
- f) **Legalidad.** Actuar en el marco de las disposiciones legales vigentes en el País que responden a la voluntad soberana del pueblo.
- g) **Igualdad.** Reconocimiento pleno del derecho de ejercer la función pública, sin ningún tipo de discriminación, otorgando un trato equitativo sin distinción de ninguna naturaleza a toda la población.
- h) **Descolonización.** Las políticas públicas deben estar diseñadas en base a los valores, principios, conocimientos y prácticas del pueblo boliviano; por lo que las acciones de las servidoras y servidores públicos deben estar orientadas a preservar, desarrollar, proteger y difundir la diversidad cultural con diálogo intracultural, intercultural y plurilingüe.
- i) **Transparencia.** Práctica y manejo visible de los recursos del Estado, por parte de los servidores públicos y de personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras que presten servicios o comprometan recursos del Estado, así como la honestidad e idoneidad en los actos públicos, y el acceso a toda información en forma veraz, oportuna, comprensible y confiable, salvo la restringida por norma expresa en casos de seguridad nacional.
- j) **Competencia.** Atribución legítima conferida a una autoridad para el conocimiento o resolución de asuntos determinados, prevista en norma expresa. Se ejerce en representación del pueblo.
- k) **Eficiencia.** Cumplimiento de los objetivos y de las metas trazadas optimizando los recursos disponibles oportunamente.
- l) **Eficacia.** Alcanzar los resultados programados orientados a lograr impactos en la sociedad.
- m) **Calidad.** Atributos aplicados en el desempeño laboral orientado a la prestación de óptimos servicios públicos.

- n) **Honestidad.** Actuar correctamente en el desempeño de funciones públicas, con base en la verdad, transparencia y justicia.
- o) **Responsabilidad.** Asumir las consecuencias de los actos y omisiones en el desempeño de las funciones públicas.
- p) **Resultados.** Productos obtenidos en el desempeño de las funciones públicas para el cumplimiento de los objetivos planificados y la satisfacción de las necesidades de la población.

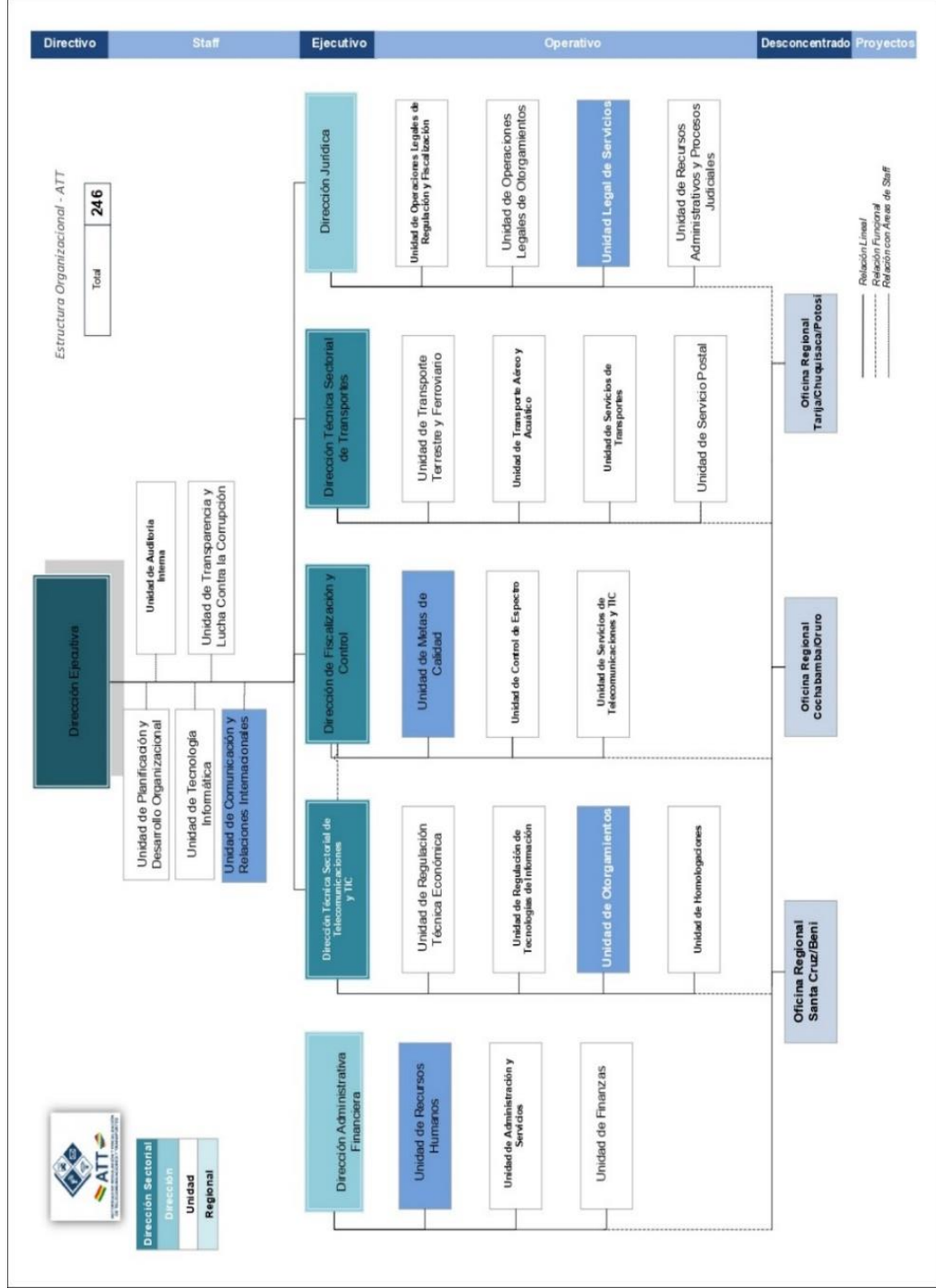
Política de calidad

La Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes brinda servicios de excelencia con transparencia, oportunidad, imparcialidad y comunicación permanente a sus clientes, con personal capacitado y comprometido en la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

Estructura organizacional

El modelo organizacional asumido por la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes es mixto, al contar con relaciones de autoridad lineal y funcional para la eficiente operación de las oficinas regionales, que, si bien dependen linealmente de la Dirección Ejecutiva, funcionalmente dependen de todas las direcciones. Este modelo permite una eficiente desconcentración geográfica de determinados procesos, sin perjudicar la calidad en los productos y servicios, con cobertura en todo el territorio nacional y está constituida de la siguiente manera:

Figura 1
Organigrama General Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes - ATT



Fuente: Manual de Organización y Funciones de la ATT aprobado mediante RAI ATT-DJ-RAI LP 22/2020

- a) Cinco (05) Direcciones: Dirección Técnica Sectorial de Telecomunicaciones y TICs, Dirección Técnica Sectorial de Transportes, Dirección de Fiscalización y Control, Dirección Administrativa Financiera y Dirección Jurídica
- b) Tres (03) oficinas regionales: Oficina Regional Cochabamba/Oruro, Oficina Regional Santa Cruz/Beni y Oficina Regional Tarija/Chuquisaca/Potosí.

La Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes cuenta con doscientos cuarenta y seis (246) ítems, distribuidos en catorce (14) niveles salariales, cuyo costo mensual es de Bs 2.443.135,00 (Dos millones cuatrocientos cuarenta y tres mil ciento treinta y cinco 00/100 bolivianos) y costo anual de Bs 29.317.620,00 (Veintinueve millones trescientos diecisiete mil seiscientos veinte 00/100 bolivianos) financiados con Fuente y Organismo 41-111 “Transferencias del Tesoro General de la Nación”

Unidad de recursos humanos

De acuerdo al Manual de Organización y Funciones, aprobado mediante Resolución Administrativa Interna ATT-DJ-RAI LP 22/2020 de 20 de febrero de 2020, la Unidad de Recursos Humanos, tiene por objetivo “Gestionar el Sistema de Administración de Personal, las obligaciones con el personal, el clima organizacional, la contratación y control de pasantías y trabajos dirigidos para contribuir a la gestión institucional”.

Las principales funciones, de la Unidad de Recursos Humanos son:

- a) Dotar de personal a la entidad, previo establecimiento de las necesidades de personal identificadas y justificadas cualitativa y cuantitativamente a partir de la planificación de personal, en concordancia con la Planificación Estratégica Institucional, la Programación Operativa Anual, la estructura organizacional y los recursos presupuestarios asignados.

- b)** Gestionar la capacitación productiva para desarrollar habilidades y modificar actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios al ciudadano.
- c)** Gestionar la mejora del clima organizacional.
- d)** Evaluar a los servidores públicos en el desempeño de sus funciones y registrar la productividad de los mismos para fines de incentivos, medidas correctivas, mejoras y detección de necesidades de capacitación.
- e)** Gestionar la movilidad de personal para la adecuación permanente del servidor público a las demandas institucionales.

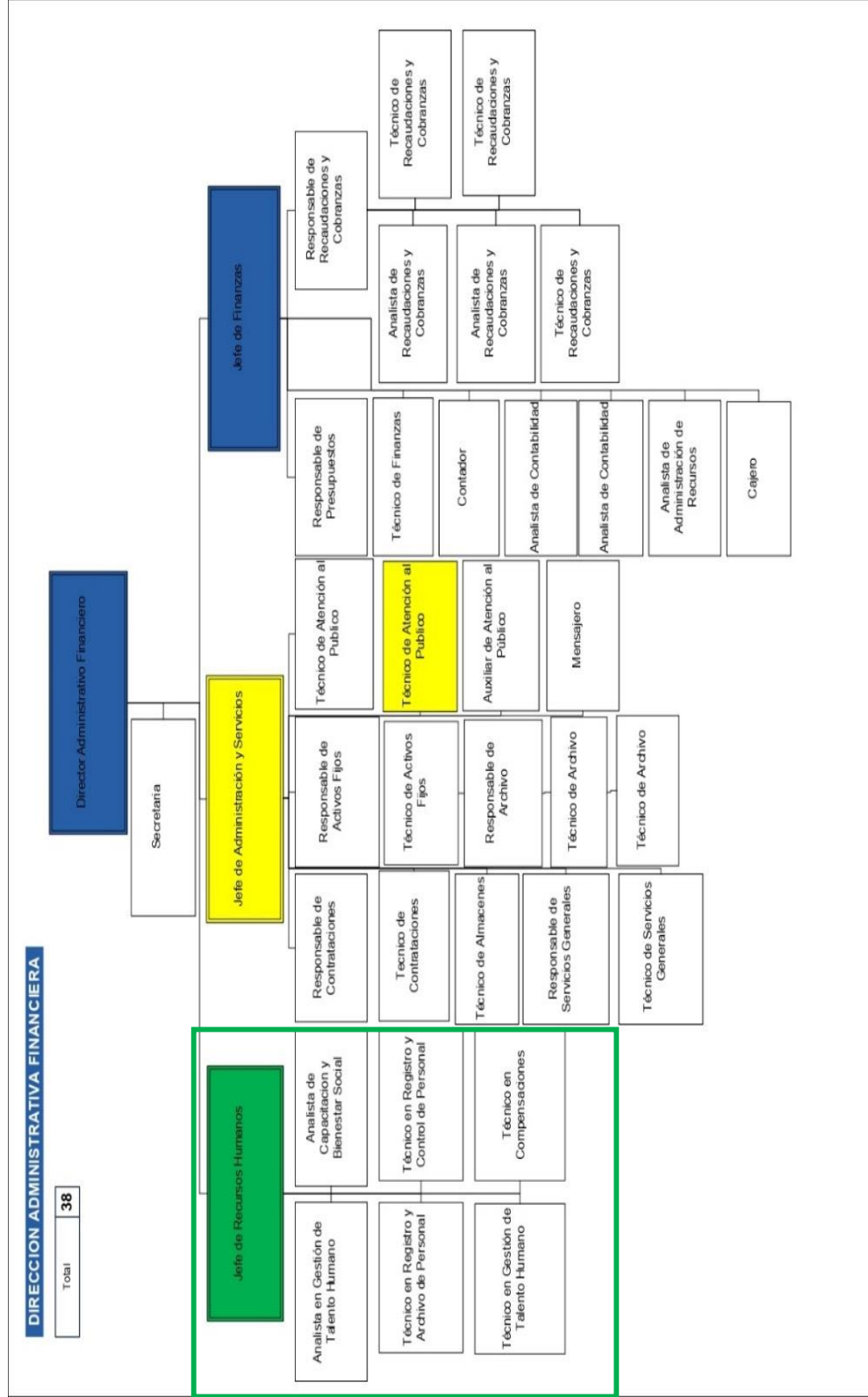
La Unidad de Recursos Humanos, dependiente de la Dirección Administrativa Financiera de la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes, actualmente está conformada por:

- a)** Un (01) Jefe de Unidad. Que, de acuerdo al Manual de Puestos de la ATT, tiene el objetivo de: Ejecutar la Gestión del Sistema de Administración de Personal y el régimen de control interno, en cumplimiento a la normativa vigente y a fin de coadyuvar al logro de los objetivos institucionales.
- b)** Un (01) Analista en Gestión de Talento Humano. De acuerdo al Manual de Puestos de la ATT, tiene el objetivo de: Ejecutar los procesos técnicos asignados relativos a la Gestión del Talento Humano, especialmente sobre los subsistemas de Dotación y Movilidad funcionaria, conforme a la normativa vigente.
- c)** Un (01) Analista de Capacitación y Bienestar Social. De acuerdo al Manual de Puestos de la ATT, tiene el objetivo de: Ejecutar los procesos técnicos asignados relativos al Sistema de Administración del Personal, especialmente en los subsistemas de Capacitación Productiva, así como la Gestión del Talento Humano.

- d)** Un (01) Técnico en Registro y Archivo de Personal. De acuerdo al Manual de Puestos de la ATT, tiene el objetivo de: Ejecutar los procesos técnicos asignados relativos a la Gestión del Sistema de Administración de Personal, especialmente al Subsistema de Registro conforme a la normativa vigente.
- e)** Un (01) Técnico en Registro y Control de Personal. De acuerdo al Manual de Puestos de la ATT, tiene el objetivo de: De acuerdo al Manual de Puestos de la ATT, tiene el objetivo de: Ejecutar los procesos técnicos asignados relativos al Control Interno del Personal, conforme a la normativa vigente.
- f)** Un (01) Técnico en Gestión de Talento Humano. De acuerdo al Manual de Puestos de la ATT, tiene el objetivo de: Ejecutar los procesos técnicos asignados relativos al Sistema de Administración del Personal, especialmente sobre el subsistema de Dotación de Personal y subsistema de Evaluación del Desempeño, así como la Gestión del Talento Humano.
- g)** Un (01) Técnico en Compensaciones. De acuerdo al Manual de Puestos de la ATT, tiene el objetivo de: Ejecutar los procesos técnicos asignados relativos a la Administración de Recursos Humanos, conforme a la normativa vigente.

Durante el tiempo de trabajo desempeñado, la nomenclatura de los distintos puestos, así como los objetivos y funciones de cada uno de ellos fue modificada en distintas oportunidades, según demandas institucionales y visión de las autoridades de turno.

Figura 2
Organigrama de la Unidad de Recursos Humanos



Fuente: Manual de Organización y Funciones de la ATT aprobado mediante RAI ATT-DJ-RAI LP 22/2020

1.2 Identificación del problema

El Estado boliviano, va asumiendo nuevas responsabilidades constantemente, por consiguiente, su capacidad debe ser ampliada para emprender y promover acciones de interés colectivo en forma eficiente. En este entendido, una de las estrategias del Estado boliviano es: “revitalizar las instituciones públicas, comprendiendo el desarrollo de estrategias que permitan redefinir procesos y establecer sistemas de control y seguimiento que coadyuven a incrementar su eficiencia y respuesta a las necesidades de la población” (Chemonics,2001). Por tal circunstancia, el Estado boliviano, ha realizado varias reformas normativas que coadyuvan a la eficiencia del mismo, es así que en la década de los 90, promulga la Ley de Administración y Control Gubernamentales Ley N° 1178.

La Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales, comúnmente conocida como Ley SAFCO, es una disposición legal que determina los conceptos y criterios fundamentales de administración y control que se deben aplicar en todas las entidades del sector público, que a su vez define ocho (08) sistemas para administrar el Estado, es así que en su Artículo 9°, establece que: “El Sistema de Administración de Personal (SAP), en procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos”.

Posteriormente, y aproximadamente once años después de la promulgación de la Ley N° 1178, se aprueban las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal NB-SAP, mediante el Decreto Supremo N° 26115 de 16 de marzo de 2001, asimismo ésta normativa en su Artículo 2° establece: “Las presentes Normas Básicas son de uso y aplicación obligatorias en todas las entidades del sector público”.

Asimismo, esta normativa define que, el Sistema de Administración de Personal, está dividido en cinco (05) subsistemas, los cuales reflejan las actividades que obligatoriamente deben cumplirse en todas las entidades del sector público. Éstos subsistemas son:

Figura 3

Enfoque Sistémico del Sistema de Administración de Personal



Fuente: Elaboración Propia

- 1. Subsistema de Dotación de Personal.** El Decreto Supremo N° 26115 “Normas Básicas Sistemas de Administración de Personal”, en el Artículo 11 Capítulo II, señala que: “ El Subsistema de Dotación de Personal es un conjunto de procesos para dotar técnicamente de personal a la entidad, previo establecimiento de las necesidades de personal identificadas y justificadas cualitativa y cuantitativamente

a partir de la Planificación de Personal, en concordancia con la Planificación Estratégica Institucional, la Programación Operativa Anual, la estructura organizacional y los recursos presupuestarios requeridos. Los objetivos de la dotación de personal son:

- a. Mejorar la gestión de personal en las entidades públicas, articulando las cualidades y calificaciones del personal con las funciones y responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo necesario.
- b. Preservar los puestos necesarios para el logro de los objetivos institucionales y la calidad de los servicios públicos”.

2. Subsistema de Evaluación del Desempeño. El Decreto Supremo N° 26115 “Normas Básicas Sistemas de Administración de Personal”, en el Artículo 22 Capítulo III, señala que: “La evaluación del desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un período determinado. Los objetivos de este subsistema son:

- a. Evaluar a los servidores públicos de carrera en el desempeño de sus funciones y registrar la productividad de los funcionarios públicos que no están sujetos a la carrera.
- b. Servir como un parámetro de otorgamiento de incentivos.
- c. Proveer de información para mejorar el desempeño de la entidad en términos de eficiencia, honestidad, efectividad y calidad en el servicio.
- d. Constituir el instrumento para detectar necesidades de capacitación.

- e. Identificar los casos de desempeño no satisfactorio para tomar medidas correctivas, mismas que podrán determinar la separación de los funcionarios públicos de carrera conforme al Artículo 39 de la Ley del Estatuto de Funcionario Público.

Como consecuencia de las evaluaciones los servidores públicos, podrán recibir incentivos económicos y psicosociales con base en los resultados de las evaluaciones de su desempeño que reflejen indicadores de excelencia, idoneidad, capacidad, motivación y eficiencia. La evaluación del desempeño para los funcionarios no comprendidos en la carrera administrativa tiene carácter referencial y de registro.

3. Subsistema de Movilidad de Personal. El Decreto Supremo N° 26115 “Normas Básicas Sistemas de Administración de Personal”, en el Artículo 27 Capítulo IV, señala que: “La movilidad es el conjunto de cambios a los que se sujeta el servidor público desde que ingresa a la Administración Pública hasta su retiro, para ocupar otro puesto en función a la evaluación de su desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto, a la capacitación recibida y en función a las demandas y posibilidades presupuestarias de la entidad. La movilidad se funda en la igualdad de oportunidad de participación, la capacidad en el desempeño y transparencia. Son objetivos de este subsistema:

- a. Propiciar la adecuación permanente del servidor público a las demandas institucionales, buscando optimizar su contribución a la sociedad, así como potenciar su capacidad.
- b. Permitir la separación laboral de los funcionarios de comprobada ineficiencia.

c. Permitir la promoción de los servidores públicos de carrera”.

4. Subsistema de Capacitación Productiva. El Decreto Supremo N° 26115 “Normas Básicas Sistemas de Administración de Personal”, en el Artículo 33 Capítulo V, señala que: “La capacitación productiva es el conjunto de procesos mediante los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios al ciudadano. Los objetivos que busca la capacitación productiva son:

- a. Mejorar la contribución de los servidores públicos al cumplimiento de los fines de la entidad.
- b. Contribuir al desarrollo personal del servidor público y prepararlo para la promoción en la carrera administrativa”

5. Subsistema de Registro. El Decreto Supremo N° 26115 “Normas Básicas Sistemas de Administración de Personal”, en el Artículo 42 Capítulo VI, señala que: “La información y registro, es la integración y actualización de la información generada por el Sistema de Administración de Personal que permitirá mantener, optimizar y controlar el funcionamiento del Sistema. Estará a cargo de la unidad encargada de administración de personal de cada entidad.

El Subsistema de Registro tiene por objetivos:

- a. Registrar y controlar la información y acciones relacionadas con el personal de la entidad, así como los cambios que éstas generen.

- b.** Disponer de una base de datos que permita obtener información referente a la vida laboral de los funcionarios públicos, que facilite la toma de decisiones.
- c.** Desarrollar un sistema de generación de estadísticas e información, sobre las principales características de los recursos humanos de cada entidad pública.
- d.** Proveer al Servicio Nacional de Administración de Personal información para la actualización del Sistema de Información de Administración de Personal (SIAP), que permita evaluar el desarrollo de la función de personal en los sectores sujetos a la aplicación de la Ley del Estatuto del Funcionario Público y las presentes Normas Básicas.

Las entidades públicas organizarán un registro en el cual se deje constancia de los antecedentes, causales y procedimientos efectuados para el retiro de sus funcionarios de carrera y remitirán dicha información a la Superintendencia de Servicio Civil, conforme a reglamentación expresa, con el objeto de proveer la información necesaria para el tratamiento de posibles impugnaciones de los funcionarios afectados, mediante recursos jerárquicos”.

El Artículo N° 1 de la Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público, del 27 de octubre de 1999, señala que “El presente Estatuto, se rige por los siguientes principios:

- a)** Servicio exclusivo a los intereses de la colectividad y no de la parcialidad o partido político alguno.
- b)** Sometimiento a la Constitución Política del Estado, la Ley y el ordenamiento jurídico.
- c)** Reconocimiento del derecho de los ciudadanos a desempeñar cargos públicos.

- d)** Reconocimiento al mérito, capacidad e idoneidad funcionaria.
- e)** Igualdad de oportunidades, sin discriminación de ninguna naturaleza.
- f)** Reconocimiento de la eficacia, competencia y eficiencia en el desempeño de las funciones públicas para la obtención de resultados en la gestión.
- g)** Capacitación y perfeccionamiento de los servidores públicos.
- h)** Honestidad y ética en el desempeño del servicio público.
- i)** Gerencia por resultados.
- j)** Responsabilidad por la función pública

Cabe señalar, que estos principios también sustentan el Sistema de Administración de Personal.

El Artículo 7 del Decreto Supremo N° 26115 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal señala que “El SAP es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal”. No obstante, esta normativa no define de forma específica a los responsables de los procesos y actividades a ser ejecutadas en la administración de personal, por lo que, en las entidades del sector público de manera general, son las unidades de administración de personal o direcciones de recursos humanos las encargadas de implementar el Sistema de Administración de Personal, así como desarrollar todos los procesos, funciones, actividades y tareas inherentes a ésta.

La mayor parte de las unidades y direcciones mencionadas en el párrafo precedente, están compuestas en su generalidad por profesionales en el área de ciencias económico-financieras, en su generalidad Administradores de Empresas y son pocas las entidades públicas que cuentan con un profesional en el área de la psicología, por lo que su funcionalidad se encuentra relegada y poco valorada.

Las funciones asignadas a los profesionales psicólogos, tanto en entidades públicas como privadas, por lo general, están orientadas al aspecto organizacional, con actividades tales como la medición del clima laboral, clima organizacional, cultura organizacional, motivación laboral, atención al cliente y satisfacción laboral. Sin embargo, las Normas Básicas de Sistema de Administración de Personal, establecen procesos que ineludiblemente deben ser ejecutados por un profesional en el campo de la psicología como por ejemplo la evaluación de cualidades personales para la selección de personal, proceso de inducción o integración e inclusive el retiro de personal. Por lo que se puede inferir que las NB-SAP, generan espacios laborales para profesionales psicólogos.

Considerando la variedad de los procesos establecidos en los subsistemas de las Normas Básicas del Sistema Administración de Personal, durante el trabajo desarrollado en la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes – ATT, en la Unidad de Recursos Humanos se identificaron los siguientes procesos y subsistemas del Sistema de Administración de Personal, que estaban siendo ejecutados por profesionales de áreas con poco o nula formación profesional para el desempeño y cumplimiento de actividades propias la psicología laboral:

- a) Reclutamiento y Selección de Personal**
- b) Evaluación del Desempeño**
- c) Capacitación Productiva**
- d) Movilidad de Personal**

En estas actividades, se evidenció que existía una incorrecta asignación de funciones ya que algunas de éstas, tales como la evaluación de cualidades personales, se encontraba

siendo realizada por personal con formación en el área administrativa financiera e inclusive del área legal.

En este entendido, el hecho de que diversas entidades públicas no cuenten con un profesional psicólogo en sus Unidades de Administración de Personal, originó y origina que ciertos procesos y procedimientos establecidos en el Decreto Supremo N° 26115 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, tal como la evaluación de cualidades personales, sea omitido o en su defecto ocasiona la terciarización de servicios a través de empresas consultoras especializadas en la contratación de personal. Si bien, ésta terciarización genera el cumplimiento de lo establecido en el Decreto Supremo N° 26115 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, ocasiona un uso ineficiente de los escasos recursos del Estado, debido a que implica erogar recursos monetarios en el pago de este servicio terciarizado; asimismo, la contratación de estas empresas conlleva desarrollar un proceso de contratación en el marco del Decreto Supremo N° 181 de las Normas Básicas de Administración de Bienes y Servicios y en el caso de la omisión de dichos procesos, deriva en posibles indicios de responsabilidad por el desempeño de la función pública.

CAPÍTULO II

DESARROLLO LABORAL

2.1 Objetivos de la intervención laboral

- a) Conducir el proceso de reclutamiento y selección de personal según lo establecido en el Decreto Supremo N° 26115 “Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal”.
- b) Propiciar métodos y técnicas para la evaluación del desempeño en conformidad a lo dispuesto en el Decreto Supremo N° 26115 “Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal”.
- c) Apoyar en la implementación del subsistema de capacitación productiva ejecutando los procesos definidos en el Decreto Supremo N° 26115 “Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal”.

2.2 Descripción de las funciones y tareas

A lo largo del trabajo desarrollado en la Autoridad de Regulación y Fiscalización de - Telecomunicaciones y Transportes - ATT, las principales funciones y tareas desarrolladas para la aplicación del Subsistema de Dotación de Personal fueron las descritas a continuación:

- a) Participar en la elaboración de la Programación Operativo Anual Individual (POAI), coadyuvando en la especificación de los requisitos personales y profesionales, que el puesto exige posea su ocupante, al respecto corresponde señalar que, con anterioridad a la intervención efectuada, existían puestos similares

con requisitos diferentes. Asimismo, se efectuaron capacitaciones al personal jerárquico para el respectivo llenado de las POAIs de los puestos bajo su dependencia, dichas capacitaciones fueron realizadas de forma presencial para el personal residente en la ciudad de La Paz y de forma virtual (videoconferencias) para el personal de las oficinas regionales, en ambos casos se realizaron simulacros de llenados de las POAIs utilizando para el efecto diapositivas, replicando el formato establecido en el RE-SAP. (Anexo I). Obteniendo como resultado el Manual de Puestos, ya que éste de acuerdo al Artículo 17 de las NB-SAP, es el conjunto de las POAIs.

- b)** Administrar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, en Comités de Selección, presidiendo y monitoreando la evaluación de cualidades personales, mediante la aplicación de pruebas de inteligencia o aptitud cognitiva tales como el test de “Dominós” y el de “Matrices Progresivas de Raven”, para evaluar la adaptabilidad al cargo, se aplicó el cuestionario Factorial de Personalidad 16PF y el test de Evaluación de Preferencias Laborales y Estilo de Liderazgo de Kostick para evaluar a postulantes a cargos jerárquicos. La evaluación de cualidades personales fue complementada con entrevistas a los postulantes, puntualizando que antes de la intervención las entrevistas se constituían en una evaluación oral de conocimientos, pese a existir una fase previa de evaluación de conocimientos técnicos del puesto al cual el postulante se presenta; por lo que se modificó el enfoque logrando que las entrevistas aborden aspectos motivacionales, liderazgo, intereses, control de emociones, expectativas, habilidades sociales, valores y otros aspectos similares que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

De acuerdo al Artículo 14 del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes, la fase de Selección de Personal está compuesta por tres etapas, mismas que se describen a continuación:

- i. Evaluación curricular; una vez concluida la fase de Reclutamiento, se procede a realizar la revisión del cumplimiento de requisitos establecidos en las convocatorias públicas, para lo cual se verifica que la formación académica y la experiencia laboral de los postulantes sean los requeridos para ocupar el puesto convocado, dicha evaluación no tiene valoración cuantitativa, por lo que solamente se comprueba si cada postulante cumple o no cumple con los requisitos solicitados, los postulantes que no cumplen con los requisitos básicos, son descartados del proceso de selección y los postulantes que cumplen con los requisitos, son habilitados para la siguiente etapa.
- ii. Evaluación de Capacidad Técnica; de acuerdo a cronograma pre establecido los postulantes que acceden a esta etapa, son citados para una evaluación de conocimientos, que consiste en la aplicación de exámenes teóricos y prácticos sobre las competencias técnicas requeridas para ocupar el puesto convocado, mismas que abarcan conocimientos genéricos (Ley N° 1178 y Responsabilidad por la Función Pública) y específicos (conocimientos relativos a las áreas de desempeño de la profesión). Los postulantes que aprueban los exámenes de conocimientos técnicos acceden a la siguiente etapa, los postulantes que reprobaban la evaluación finalizan su participación en esta etapa.
- iii. Evaluación de Cualidades Personales; consta de dos sub etapas la primera destinada a la aplicación de pruebas de inteligencia o aptitud cognitiva, aplicando el test de “Dominós” y el test de “Matrices Progresivas de Raven”; cabe señalar que estas pruebas son aplicadas de manera alterna entre convocatorias a fin de evitar que los postulantes se familiaricen con dichos instrumentos de evaluación, para evaluar la adaptabilidad al cargo, se aplicó el cuestionario Factorial de Personalidad 16PF; todas estas pruebas son aplicadas el

mismo día que la evaluación de la capacidad técnica, considerando que se cuenta con la presencia de todos los postulantes que cumplieron con los requisitos mínimos para ocupar el puesto convocado, cabe aclarar que para las convocatorias a cargos jerárquicos (jefes de unidad y responsables de área) se aplica el test de Evaluación de Preferencias Laborales y Estilo de Liderazgo de Kostick . La segunda sub etapa consiste en la aplicación de entrevistas, a las que acceden los postulantes que aprobaron la etapa de evaluación de capacidad técnica.

A partir de la Intervención Laboral realizada, en la entrevista se evita realizar preguntas de conocimiento técnico ya que dicho aspecto fue evaluado en la anterior etapa, por lo que la entrevista está orientada a identificar habilidades sociales, disponibilidad al trabajo en equipo, motivación al logro de objetivos, expectativas, control de emociones, liderazgo, intereses y otras cualidades personales que posea el postulante, al respecto cabe aclarar que antes de la Intervención Laboral las entrevistas consistían en una evaluación complementaria a la evaluación de conocimientos técnicos.

Como resultado de las etapas anteriores, se eligen postulantes que cumplen satisfactoriamente con los requerimientos de la organización, mismos que son considerados como recomendables para el informe de resultados que emerge del proceso de selección, dicho documento es dirigido a la Máxima Autoridad Ejecutiva de la entidad, para que éste en última instancia elija a uno de los postulantes para ocupar el cargo dentro la organización.

Si bien la participación como psicólogo se efectuó en todas las etapas del proceso de selección, se tiene mayor protagonismo en la etapa de evaluación de cualidades personales mediante la aplicación de pruebas psicométricas debido principalmente

a que ésta es una actividad propia de profesionales psicólogos o personal con formación en el ámbito de la psicología, tarea que se complementa con la ejecución de la entrevista.

- c) Guiar el proceso de inducción, reduciendo el tiempo y la tensión que surgen como consecuencia de la nueva condición laboral, propiciando una adaptación beneficiosa para el servidor público y la entidad, que, a su vez, se traduce en una alta motivación que contribuye de gran manera al logro de los objetivos institucionales. Para facilitar este proceso se elaboró un Manual de Inducción que incluye la misión y visión institucional, un breve resumen de los aspectos básicos del Reglamento Interno de Personal, una exposición de sus derechos, obligaciones y prohibiciones; documento que es proporcionado al servidor público recién incorporado, asimismo el primer día de relación laboral, es dedicado a hacer conocer al nuevo personal las instalaciones de la entidad, a las autoridades que la representan y enseñar la ubicación en la red institucional, material audiovisual que refuerza los aspectos básicos que todo el personal de la ATT debe conocer.

De igual manera, en el desarrollo del trabajo realizado, las principales funciones desempeñadas para la aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño fueron:

- a) Diseñar instrumentos para la Evaluación de Gestión por Resultados y Evaluación de Gestión por Competencias sistematizados. En este entendido, para la evaluación de gestión por resultados, se diseñó un formulario que aplica la técnica de Administración por Objetivos, que permite realizar la evaluación mediante una medición de resultados, a través de la comparación cuantitativa de las actividades previstas en la Programación Operativa Anual Individual con los resultados obtenidos en el periodo evaluado, por consiguiente, la evaluación obtenida es absolutamente objetiva.

Para la evaluación de gestión por competencias, se diseñó formularios por niveles jerárquicos (Un formulario para niveles de profesionales y técnicos y otro formulario para niveles de auxiliares), que aplican la técnica de Escala Gráfica de Calificación, que evalúa las competencias o rasgos demostrados en concordancia con los requeridos, en el periodo de tiempo evaluado, la aplicación de ésta técnica tiene características subjetivas, debido a que se basa en la percepción del evaluador.

La aplicación de éstos instrumentos, dentro de la evaluación del desempeño de la organización, tiene una puntuación del 100%, cuyos resultados clasifican al evaluado entre las categorías de excelente, bueno, suficiente y en observación, mismas que pueden derivar en reconocimientos o sanciones. Por consiguiente, la aplicación de la técnica de Administración por Objetivos tiene una ponderación del 70% del total de la evaluación, en contraposición con la técnica de Escala Gráfica de Calificación que tiene una ponderación del 30% de la evaluación, sumando entre las dos el 100% de total, garantizando una evaluación integral de los servidores públicos, además de la transparencia de la evaluación, debido a que dichos formularios emiten directamente un resultado dentro de la escala de la evaluación del desempeño de la organización.

Tabla 1

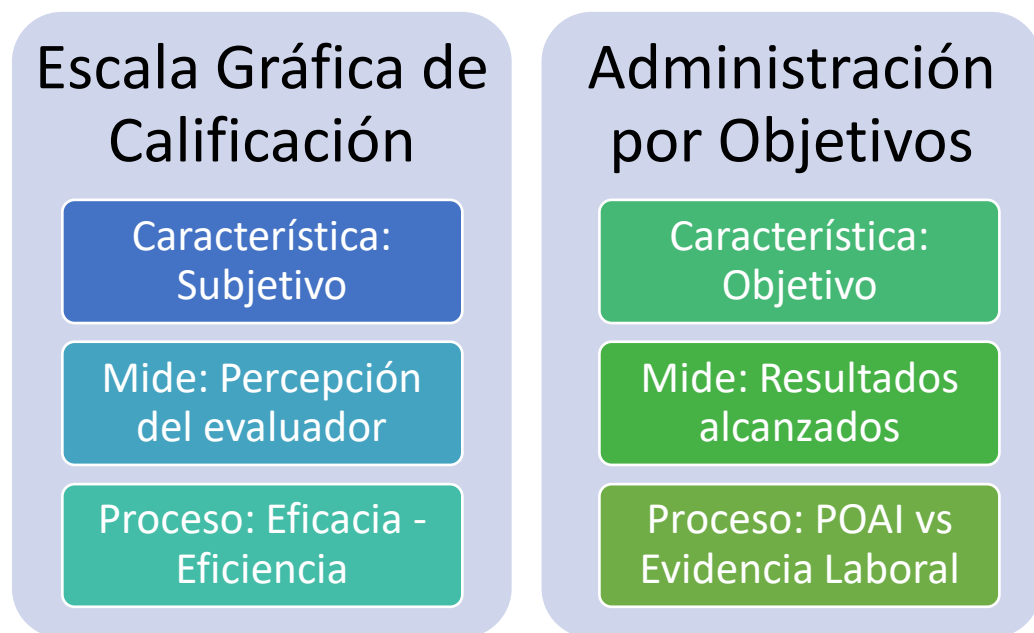
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Excelente - Puntuación de 91 a 100 puntos
	Bueno - Puntuación de 71 a 90 puntos
	Suficiente - Puntuación de 51 a 70 puntos
	En observación - Puntuación de 1 a 50 puntos

Fuente: RE-SAP de la ATT aprobado mediante RAI ATT-DJ-RAI LP 12/2014

A continuación, se describen de manera gráfica las técnicas de Evaluación del Desempeño plasmadas en los instrumentos de evaluación diseñados y aplicados en la intervención laboral.

Figura 4

Técnicas de Evaluación del Desempeño



Fuente: Elaboración Propia

- b)** Realizar capacitaciones a los jefes inmediatos superiores encargados de ejecutar las evaluaciones de sus dependientes. Las temáticas abordadas en las citadas capacitaciones son relativas a la evaluación del desempeño como ser:
- i. Marco normativo de la evaluación del desempeño. Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la ATT.
 - ii. Uso y aplicación de las técnicas de la evaluación del desempeño a sus dependientes directos. Técnica de Administración por Objetivos y Escala Gráfica de Calificación.

- iii. Manejo del formulario sistematizado. Ingreso al sistema, acceso, llenado y consolidación del formulario, para lo que se realiza un simulacro de llenado del formulario en vivo.
- iv. Interpretación de los resultados acorde a la normativa. Caso del resultado de evaluación “En Observación” para la repetición de la evaluación del desempeño el día 90, posterior a la primera evaluación, para la continuidad o despido del servidor público evaluado.

Las capacitaciones descritas se realizan de forma presencial para el personal residente en la ciudad de La Paz y de forma virtual (videoconferencias) para el personal de las Oficinas Regionales, en ambos casos se utilizan diapositivas que apoyan la exposición, aclarando que las mismas contienen enlaces de direccionamiento a los formularios de Evaluación del Desempeño que permiten realizar los simulacros mencionados (Anexo II).

De igual forma y de manera continua, con el propósito de evitar la obsolescencia laboral de los servidores públicos de la ATT, se realiza el análisis de los potenciales candidatos a ser sometidos a los procesos que permiten aplicar el Subsistema de Movilidad de Personal mediante los procesos de Promoción, Rotación, Transferencia y Retiro. Entendiéndose por:

- a) **Promoción**, al cambio de un servidor público de un puesto de trabajo a otro de mayor jerarquía que implica mayores facultades y remuneración, la promoción surge como resultado de una evaluación del desempeño excelente.

La promoción también se produce como resultado de convocatorias internas para cubrir puestos acéfalos, para lo cual se siguen los mismos pasos que para las convocatorias públicas, por lo que de igual forma se realiza la evaluación

curricular, evaluación de capacidades técnicas y evaluación de cualidades personales.

- b) **Rotación**, al cambio temporal de un servidor público de una unidad de trabajo a otra, para desempeñar funciones similares que no implican incremento de remuneración ni cambio de residencia, este proceso tiene el propósito de facilitar la capacitación indirecta del personal.
- c) **Transferencia**, al cambio permanente de un servidor público de su unidad de trabajo a otra unidad, este cambio se efectúa entre puestos similares o afines, no necesariamente implica incremento de remuneración y debe prevalecer el consenso entre el servidor público y la entidad.
- d) **Retiro**, a la culminación del vínculo laboral que une a la entidad con el servidor público.

Es en este último proceso del subsistema de Movilidad de Personal, que la participación del profesional en psicología, adquiere preponderancia, ya que esta disciplina se interesa por los sentimientos producidos por el retiro, entre los que encontramos reacciones de ansiedad, depresión, daños en la autoestima, sentimientos de culpa, síntomas psicósomáticos, alcoholismo (Guacaneme, Esquivel, Verano, 2008). Cabe mencionar que la interacción continua, con el personal dependiente de la ATT, permite conocer los rasgos de personalidad de cada uno de ellos, por lo que en base a estas interacciones previas se pueden determinar distintas técnicas de abordaje que cada caso amerite para notificar al servidor público afectado, más aún cuando se presentan casos en los que se requiere realizar una contención emocional a tiempo de comunicar la desvinculación laboral, tranquilizando e internalizando la situación presente y futura del servidor público desvinculado.

Finalmente, durante el trabajo desarrollado se contribuyó en el Proceso de Capacitación Productiva, realizando tareas de Detección de Necesidades de Capacitación – DNC, identificando los problemas organizacionales y del puesto que inhiben la consecución y logro de los objetivos establecidos en la Programación Operativa Anual Individual; de igual forma, la Detección de Necesidades de Capacitación, surgen de las Evaluaciones del Desempeño, en el entendido de que tanto evaluados como evaluadores, pueden realizar una retroalimentación de las deficiencias en el desempeño laboral que pueden ser superadas con las capacitaciones.

Posteriormente se colabora en la realización de las programaciones de las capacitaciones coadyuvando a establecer objetivos de aprendizaje, contenidos, actividades, métodos de capacitación, técnicas e instrumentos, destinatarios, duración, criterios de evaluación y los recursos necesarios para su ejecución.

Asimismo, se presta apoyo logístico para la ejecución de las capacitaciones, garantizando que el profesional encargado de la capacitación sea el idóneo para la temática desarrollada, esto conlleva a una evaluación de sus cualidades personales y profesionales, mismas que están orientadas a que los servidores públicos adquieran nuevos conocimientos, desarrollen habilidades y modifiquen actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la institución para una eficiente y efectiva prestación de servicios al ciudadano.

En los casos específicos de las capacitaciones impartidas para dar cumplimiento a los procesos de Programación Anual Individual y Ejecución de la Evaluación del Desempeño, en primera instancia, se capacita al personal responsable del llenado de las POAIs de cada área organizacional y al personal responsable de ejecutar la Evaluación del Desempeño utilizando el método de conferencia, aunque el estilo de conferencias tiene mala

reputación es sorprendentemente eficaz como método de capacitación (Robbins y Judge, 2009), sin embargo también debe considerarse que la forma en que una persona procesa, internaliza, y recuerda materiales nuevos y difíciles, no necesariamente es la misma en la que otros lo hacen, esto significa que la capacitación formal eficaz debe individualizarse a fin de que refleje el estilo de aprendizaje del empleado (Robbins y Judge, 2009) por lo que posteriormente y a requerimiento de los responsables del llenado de las POAIs y de los formularios de Evaluación del Desempeño, se prestó apoyo individualizado reforzando los contenidos para garantizar el éxito en el cumplimiento de ambos procesos.

Del mismo modo, considerando los distintos estilos de aprendizajes, como son la lectura, observación, escucha y participación, (Robbins y Judge, 2009) las disertaciones estuvieron apoyadas por diapositivas, las cuales incluyen enlaces de direccionamiento a los formularios de las POAIs y de las Evaluación de Desempeño respectivamente, que permiten realizar simulacros y experimentación del llenado de las mencionadas POAIs y de las Evaluaciones del Desempeño, reforzando el aprendizaje a través interacción del personal capacitado con los instrumentos requeridos para las POAIs y la evaluación del desempeño.

Sustento teórico

Dotación de personal

Para Robbins y Judge (2009), entre las Políticas y Prácticas de Recursos Humanos, se encuentra el proceso de selección, para el que proponen un modelo que consta de tres etapas:

- a) Selección Inicial. Usada para hacer cortes preliminares a fin de decidir si un candidato satisface los requisitos básicos de un puesto. Ejemplo, comprobación de antecedentes. Los solicitantes que no cumplan los requisitos básicos son rechazados.

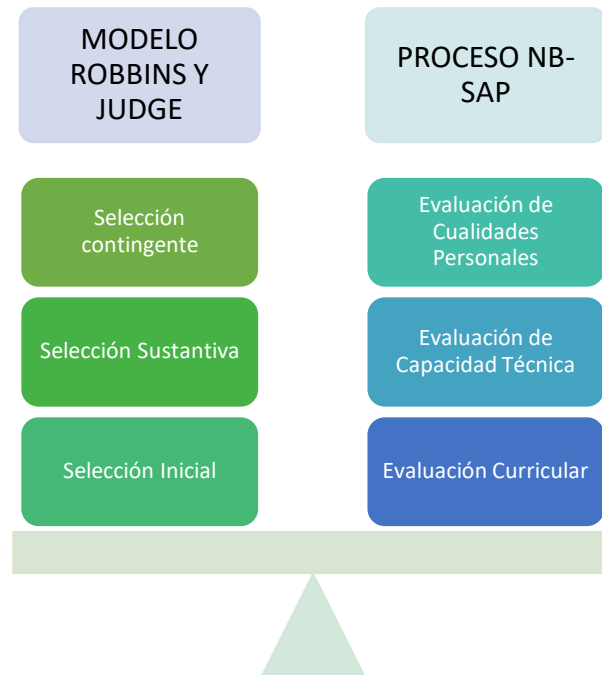
- b) Selección Sustantiva.** Determina quienes son los candidatos más calificados de entre aquellos que cumplen con los requisitos básicos. Ejemplo, exámenes escritos. Los solicitantes que cumplen los requisitos básicos, pero estén menos calificados que otros, son rechazados.
- c) Selección Contingente.** Hace una revisión final antes de hacer una oferta a los solicitantes. Ejemplo, revisión de antecedentes. Los solicitantes que estén entre los mejores calificados, pero no aprueben la selección contingente son rechazados.

Este modelo, se relaciona con lo establecido en el Artículo 18° (Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal) del Decreto Supremo N° 26115 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, ya que en su numeral II (Selección) inciso a) (Evaluación) establece que “En el proceso de selección de personal se realizará la comparación del perfil del puesto con la capacidad de los postulantes para lograr los resultados específicos y continuos a través de: evaluación curricular, de capacidad técnica y de cualidades personales. El resultado de cada una de estas etapas tendrá carácter público”.

Es así que se puede realizar una comparación entre el modelo propuesto por Robins y Judge y el procedimiento establecido en el Decreto Supremo N° 26115 de Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal:

Figura 5

Cuadro comparativo del modelo de Robbins y Judge y del Proceso Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal



Fuente: Elaboración Propia

Los exámenes escritos comunes incluyen: pruebas de inteligencia o aptitud cognitiva, pruebas de personalidad, pruebas de integridad, e inventarios de intereses. (Robbins y Judge, 2009).

Las pruebas de aptitud intelectual, espacial y mecánica, exactitud de percepción, y aptitud motriz, han demostrado ser índices de pronóstico válidos para muchos puestos que requieren gran aptitud, aptitud media, o ninguna, en las organizaciones industriales. Las pruebas de inteligencia han demostrado ser en particular buenos índices para pronosticar el desempeño en puestos que incluyen tareas complejas en lo cognitivo. Muchos expertos

afirman que las pruebas de inteligencia son la mejor medida de selección entre distintos puestos. (Robbins y Judge, 2009)

Cuestionario de 16 factores de la personalidad

“El cuestionario de 16 Factores de la Personalidad (16PF) es un instrumento diseñado para la investigación básica en psicología y para cubrir lo más ampliamente posible el campo de la personalidad en un corto tiempo. El cuestionario 16PF fue diseñado para usarse con individuos mayores de 16 años. Las formas que se presentan son más apropiadas para personas que saben leer y escribir, cuyo nivel educativo es aproximadamente equivalente a aquel de los estudiantes de secundaria. Los resultados pueden calificarse manualmente o por medio de máquinas.

La comprensión de la personalidad en su amplitud total, de una manera analizable, se basa en la medición de 16 dimensiones funcionalmente independientes y psicológicamente significativas, aisladas y estudiadas durante más de 20 años de investigación de análisis factorial sobre grupos normales y clínicos. Aquellos que aplican el 16PF necesitan un poco de práctica para acostumbrarse a manejar tantos como 16 rasgos, pero las amplias posibilidades para entender la personalidad y predecir la conducta del sujeto compensará con creces el esfuerzo realizado.

Los factores de la personalidad que mide el 16PF no son únicos de la prueba, sino que se insertan dentro del contexto de una teoría general de la personalidad. Cerca de 10 años de investigación empírica de análisis factorial precedieron a la primera publicación comercial en 1949.

Las 16 dimensiones o escalas son esencialmente independientes. Cualquier reactivo del 16PF contribuye a la calificación en un factor, solamente en uno, de manera que no se

introducen dependencias en el nivel de construcción de las escalas. Más aún, las correlaciones obtenidas experimentalmente entre las 16 escalas son generalmente muy pequeñas de modo que cada escala proporciona alguna nueva porción de información acerca de la persona a la que se aplica el cuestionario.

Además de los 16 factores principales de la personalidad, el instrumento puede usarse para medir cuatro dimensiones secundarias adicionales, las cuales, como se mencionó antes, son rasgos amplios, cuya calificación se obtiene de los componentes de los rasgos primarios.

Por supuesto que cada psicólogo debe determinar por sí mismo la aplicabilidad de cualquier instrumento para la solución de los problemas que enfrenta. Los criterios esenciales que recomiendan el uso del 16PF, son:

1. Que el cuestionario 16PF está inserto dentro del amplio tejido o red de la teoría psicológica general;
2. Que la prueba se basa en un fundamento empírico de más de 10 investigaciones de análisis factorial, sobre una muestra de varios miles de reactivos;
3. Que las propiedades psicométricas de las escalas han sido exploradas y reportadas a partir de una gran variedad de muestras y condiciones;
4. Que los datos científicos a cerca del cuestionario proporcionan una rica base de evidencia y de criterio en psicología industrial, clínica, social y educacional.

Sin embargo, la teoría general de la personalidad a partir de la cual se desarrolló este cuestionario anticipa sus exigencias a lo largo de ciertas dimensiones principales” (Cattell, Eber y Tatuoka, 1980).

Factores básicos que mide el 16PF

Factor A (Afectividad): Evalúa el grado en que la persona establece contacto con otros individuos. Las personas que obtienen puntuaciones altas (A+) tienen una mayor disposición hacia las relaciones interpersonales, el afecto, tienden a ser más expresivas, dispuestas a cooperar, cariñosas, generosas, activas, y no temen a las críticas. Disfrutan de empleos que se basan en la interacción social como las ventas, el trabajo social o la enseñanza. Los que puntúan bajo (A-) tienden a ser más reservados, formales, fríos y distantes. Prefieren trabajar solos, son más rígidos y pueden ser bastante críticos e incluso rudos.

Factor B (Razonamiento): Mide la capacidad intelectual según predomine el pensamiento abstracto o el pensamiento concreto, teniendo en cuenta que el abstracto es característico de una persona de inteligencia mayor y el concreto de una inteligencia menor. Una persona con puntuaciones altas (B+) capta, analiza y comprende con mayor facilidad las ideas o conceptos. Los que obtienen puntuaciones bajas (B-) tienden a interpretar la mayoría de las cosas de una forma concreta. Muestran una mayor dificultad para comprender conceptos y para el aprendizaje en general.

Factor C (Estabilidad): Evalúa la estabilidad emocional de la persona y a la manera en que se adapta al ambiente que le rodea. Puntuaciones altas (C+) son propias de individuos realistas, maduros, con una alta fortaleza de ego y emocionalmente estables. Los que obtienen puntuaciones bajas (C-) tienden a ser personas que se frustran fácilmente, se afectan rápidamente por los sentimientos y cuando no consiguen lo que desean, tienden a evadirse de la realidad y su fortaleza de ego es baja. Pueden padecer neuroticismo, todo tipo de fobias, trastornos psicossomáticos y problemas de sueño.

Factor E (Dominancia): Mide el grado de dominancia o sumisión que presenta un individuo en sus relaciones sociales. Puntuaciones altas (E+) indican que la persona es muy dominante. Este tipo de persona busca estar en posiciones de poder para controlar a otros. Suelen ser competitivos, agresivos y muy seguros de sí mismos. Las personas que obtienen puntuaciones bajas (E-) tienden a ser sumisos, pasivos, humildes, conformistas y dóciles. Se dejan llevar fácilmente por los demás y evitan los conflictos en sus relaciones interpersonales, esforzándose por complacer, además de buscar la aprobación de los demás.

Factor F (Impulsividad): Evalúa el nivel de entusiasmo en contextos sociales. Las personas con puntuaciones altas (F+) tienden a ser altamente espontáneas, impulsivas, expresivas y alegres. Puntuaciones bajas (F-) son características de personas prudentes, serias, introspectivas y, por lo general, pesimistas.

Factor G (Conformidad grupal): Mide aceptación de los valores morales. Altas puntuaciones en este factor (G+) son propias de personas moralistas, responsables y concienzudas, que tienden a actuar siempre de acuerdo a las reglas. Los que obtienen puntuaciones bajas (G-) son personas que no les gusta comportarse de acuerdo a las normas, ni se someten por completo a las costumbres de la sociedad o de su cultura.

Factor H (Atrevimiento): Evalúa la reactividad del sistema nervioso según la dominancia del sistema nervioso simpático o parasimpático. A las personas que puntúan alto en este factor (H+) les domina el sistema parasimpático, son capaces de funcionar bajo altos niveles de estrés, les encanta correr riesgos y son grandes aventureros. Puntuaciones bajas en este factor (H-) son características de personas bajo el dominio del sistema simpático. No les atrae nada el riesgo ni la aventura, buscan la seguridad, todo aquello predecible y estable.

Factor I (Sensibilidad): Mide el predominio de los sentimientos frente al pensamiento racional. Los que obtienen puntuaciones altas (I+) están dominados por sus sentimientos. Tienden a ser muy emotivas, poseen una gran sensibilidad y a veces son poco realistas. Los que obtienen bajas puntuaciones (I-) presentan un pensamiento racional, son muy prácticos, realistas, responsables e independientes. Pueden llegar a mostrarse bastante cínicos y rudos.

Factor L (Suspiciacia): Evalúa el nivel de confianza o desconfianza que un individuo tiene hacia los demás. Los que puntúan alto (L+) tienden a desconfiar de los demás, pudiendo llegar a presentar, en casos extremos, un comportamiento paranoico. Por esta razón, las relaciones interpersonales de los L+ son generalmente problemáticas, deteriorándose por el exceso de celos, sospechas y el escepticismo de estos individuos. Las personas que obtienen bajas puntuaciones (L-) se caracterizan por ser muy confiadas. Son personas que se adaptan fácilmente, se preocupan por sus compañeros, son abiertos, tolerantes y muy poco competitivos.

Factor M (Imaginación): Mide la capacidad de abstracción del individuo. Las personas con altas puntuaciones (M+) se caracterizan por una intensa vida interna. Estas personas se sumergen fácilmente en sus pensamientos, y se distraen de lo que sucede a su alrededor. Poseen una gran imaginación, son muy creativos y poco convencionales. Los que puntúan bajo (M-) son personas muy realistas y prácticas, les interesa lo concreto y lo obvio, pero son poco imaginativos. En casos de emergencia, tienden a mantener la calma y son capaces de resolver la situación.

Factor N (Astucia): Evalúa la capacidad de analizar la realidad de forma exhaustiva y describe en qué grado las personas se ocultan, mostrando sólo aquellos rasgos que generen las respuestas que desean obtener de los demás. Las personas que obtienen puntuaciones

altas (N+) tienden a ser calculadoras, frías, refinadas, diplomáticas y muy conscientes socialmente. Los que puntúan bajo (N-) son personas abiertas, directas, genuinas y sinceras que no se esfuerzan por impresionar a otros.

Factor O (Culpabilidad): Evalúa la capacidad de una persona de responsabilizarse de sus actos. Explora la autoestima en base a tendencias a experimentar culpa o inseguridades. Las altas puntuaciones (O+) son propias de personas sufridoras, que tienden a culpabilizarse por todo. Tienen expectativas personales muy altas, se preocupan demasiado, son inseguras y suelen sentirse rechazadas. Los que puntúan bajo (O-) tienen una visión muy positiva de su persona, son seguros de sí mismos y no están tienden a experimentar culpa.

Factor Q1 (Rebeldía): Mide la predisposición hacia el cambio y la apertura mental. Las puntuaciones altas en (Q1+) están más abiertas y dispuestas al cambio. Tienden a ser liberales y rechazan lo tradicional y convencional. Las personas que ofrecen bajas puntuaciones en (Q1-), son muy conservadoras y tradicionales. Aceptan lo establecido sin apenas cuestionarlo, no les interesa el pensamiento analítico y demuestran una marcada resistencia al cambio.

Factor Q2 (Autosuficiencia): Mide el grado de dependencia o independencia personal. Los que obtienen puntuaciones altas en este factor (Q2+) son individuos eminentemente autosuficientes, que saben tomar decisiones sin importarles las opiniones ajenas, prefieren estar solos la mayor parte del tiempo y hacen sus cosas sin pedir ayuda a los demás. Las bajas puntuaciones en (Q2-) son propias de quienes prefieren estar en grupo y suelen tomar sus decisiones en base a lo que piensan los demás o lo que establece la sociedad. Necesitan sentir que pertenecen a un grupo y que son aceptados y queridos.

Factor Q3 (Autocontrol): Mide el autocontrol emocional y comportamental. Las personas que obtienen puntuaciones altas (Q3+) se esfuerzan por mostrar una imagen ideal y socialmente aceptada. Tienden a controlar sus emociones, son muy auto-conscientes, compulsivos y perfeccionistas. Los (Q3-) no se esfuerzan por controlarse para lograr igualarse a los ideales de conducta sociales. Estas personas llevan una vida más relajada y menos estresante que la de los Q3+, pero tienden a ser menos exitosos y reconocidos.

Factor Q4 (Tensión): Mide el nivel de tensión o ansiedad nerviosa del sujeto. Las personas que puntúan alto (Q4+) experimentan niveles extremos de tensión nerviosa. Son impacientes y se distinguen por su incapacidad de mantenerse inactivos debido a su alto grado de nerviosismo. Suelen frustrarse fácilmente, pues su conducta resulta de un exceso de impulsos que a menudo se expresan inadecuadamente. Los que puntúan bajo en (Q4-), se caracterizan por la baja presencia de tensión nerviosa. Suelen llevar una existencia tranquila y relajada, regida por la calma, la paciencia, el conformismo y un alto grado de satisfacción general.

Factores de segundo orden

De la combinación de varios factores relacionados entre sí surgen los factores de segundo orden del 16PF.

Los factores de segundo orden ofrecen información para un entendimiento más amplio de la personalidad, pues la describen una menor cantidad de rasgos generales.

QS1 (Introversión vs extroversión). Este factor surge de la combinación de los factores primarios A, F, H y Q2. Las personas que puntúan bajo en este factor son eminentemente introvertidas. Tienden a ser tímidas, inhibidas, pero autosuficientes. Los que obtienen puntuaciones altas son extrovertidos, desinhibidos socialmente y tienen la capacidad de establecer y mantener numerosos contactos interpersonales.

QS2 (Ansiedad vs tranquilidad). Sale de la combinación de los factores primarios O, Q4, C, Q3, L y H, y mide los niveles de ansiedad de la persona. Las personas con bajas puntuaciones tienen un bajo nivel de ansiedad y se caracterizan por ser serenos, realistas, estables emocionalmente y seguros de sí mismos. Las puntuaciones altas son propias de individuos con un gran nivel de ansiedad. Tienden a ser inseguros, emocionalmente inestables, tímidos, tensos y desconfiados.

QS3 (Susceptibilidad vs tenacidad). El tercer factor de segundo orden se basa en la combinación de los factores: I, M, A, Q1, F, E, & L. A los que obtienen bajas puntuaciones son personas con gran sensibilidad emocional y muy influenciados por sus emociones. También son personas imaginativas, distraídas, gentiles y afectuosas hacia los demás. Poseen intereses artísticos y culturales, y son personas liberales abiertas a nuevas experiencias. Los sujetos que puntúan bajo en este factor, son prácticos, independientes, realistas, conservadores, dominantes, asertivos, competitivos y reservados. Mantienen las distancias, son desconfiados y tienden a criticar a los demás.

QS4 (Dependencia vs independencia). Este cuarto factor de segundo orden combina los factores E, H, Q1, L, O, N, G, Q2 y M. las bajas puntuaciones son propias de personas sumisas, dóciles, tímidas, humildes, conservadoras e inseguras, y dependen por completo del grupo al que pertenezcan. Las puntuaciones altas son típicas de personas independientes. Son personas autosuficientes, desconfiadas, agresivas, desinhibidas y radicales que no muestran necesidad por ser aceptados socialmente.

Según el Instituto de Pruebas de Personalidad y Capacidad, Inc. (IPAT), EE. UU, los informes de la aplicación del Test 16PF, deben ser considerados como un proceso que debe ser complementado por otras técnicas de evaluación. Asimismo, sobre el contenido de dicho informe señala lo siguiente: “La totalidad de los datos contenidos en el informe

son confidenciales y deberán ser tratados con responsabilidad. Es importante tener en cuenta que:

- Los resultados se basan en la descripción de la propia personalidad y del propio comportamiento realizado por el participante, lo que no necesariamente refleja la percepción que los demás tienen de él. Por ello mismo, la precisión de los resultados depende de la sinceridad del participante al responder al cuestionario y de su nivel de conocimiento de sí mismo.
- Los resultados son contrastados con los de un gran número de personas que ha respondido el cuestionario.
- El informe describe el estilo probable del participante, pero, no mide ni habilidades ni conocimientos; por lo tanto, no presenta conclusiones firmes sobre sus capacidades.
- No existen aspectos correctos o incorrectos de la personalidad: cada estilo posee sus ventajas y desventajas. No obstante, algunos temperamentos serán más adecuados que otros para determinadas actividades, ocupaciones o intereses.
- Los resultados de los cuestionarios psicométricos como el presente permiten predecir cómo se comportará un individuo en una variedad de situaciones.

Los resultados del cuestionario generalmente tienen una validez de 12 a 18 meses tras su realización, o menos si los sujetos atraviesan cambios importantes en las circunstancias relativas a su trabajo o a su vida.

El sitio web <https://evalart.com/es/blog/el-test-16pf-y-su-uso-en-seleccion-de-personal/>, aborda el tema del Test 16PF y su utilización en la selección de personal, señalando: “Este test de personalidad, así como otras versiones que miden estos factores, son de gran

utilidad ya que es frecuentemente aplicado en ámbitos como la investigación, en psicología de las organizaciones y recursos humanos, incluso en la psicología clínica. Tal vez sea uno de los más utilizados por los selectores de personal, ya que es ágil, rápido y confiable.

En el ámbito de la psicología laboral, el test 16 PF tiene un largo trayecto recorrido de estudios destinados a descubrir los candidatos más idóneos para diferentes tipos de perfiles profesionales como vendedores, pilotos, docentes, entre otros. Así también como el estudio de otros factores como el liderazgo.

Al ser un test de preguntas no requiere de grandes herramientas o tecnologías para su implementación. Es ágil, ya que el candidato debe elegir entre tres preguntas que ya están dadas, siendo la administración total del mismo de máximo 30 minutos. Es una prueba que además permite su aplicación sea tanto colectiva como individual, esto también permite un ahorro de tiempo en la administración del mismo.”

Lo expuesto, permite concluir que la aplicación del test 16PF en la selección de personal de la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes, es un instrumento que coadyuva a desarrollar un proceso de selección de amplio espectro, debido a que no sólo se consideran y evalúan los conocimientos específicos de los postulantes, sino también sus rasgos de personalidad que inciden en la calidad y calidez del servicio que presta la institución, así como el desempeño de sus funciones y el logro eficiente de los objetivos institucionales.

Test de evaluación de preferencias laborales y estilo de liderazgo de Kostick

También conocido como “Inventario de Percepción y Preferencias de Kostick” fue desarrollado por Max Martín Kostick, doctorado en Educación por el Colegio del Estado de Boston de la Universidad del mismo Estado.

Es un instrumento diseñado para ayudar a los gerentes a comprender sus estilos administrativos, proporcionando información rápida y confiable sobre veinte dimensiones de comportamiento, relacionada con el desempeño en el trabajo (Muñoz Adlemy, 2020).

La finalidad de la prueba, es hacer una interpretación cualitativa que arroja el pronóstico del comportamiento que el individuo tendrá en su vida laboral, a su vez esta prueba puede ser de provecho para conocer, si el evaluado se encuentra por debajo de su desarrollo profesional, ya que proporciona información acerca de su estilo administrativo, relaciones interpersonales, adaptación e información de eficiencia en equipos de trabajo.

Lo que le da el carácter de inventario es precisamente el hecho de brindar información relativa a veinte dimensiones de comportamiento sobre aspectos conscientes de auto imagen que se relacionan con situaciones de trabajo y que se enmarca en siete factores generales:

Grado de energía, mide la intensidad o empeño que le pone el trabajador a la realización de determinadas tareas, cómo este se identifica con su trabajo y la capacidad de realizar efectivamente varias actividades a la vez.

Liderazgo, mide el grado de confianza que tiene el trabajador en sí mismo y la capacidad de usar a su favor el liderazgo para influir positivamente en su entorno. Un buen índice de liderazgo indica que el trabajador no busca competir sino motivar.

Modo de vida, analiza si se trata de una persona activa que siempre está en constante actividad y proceso creativo, si se trata de alguien que lleva los procesos del trabajo con calma, pero con eficacia o si por el contrario intenta evadir sus responsabilidades laborales.

Naturaleza social, evalúa la capacidad que tiene el trabajador para relacionarse con su entorno y cómo influye en el grupo, bien sea de forma positiva o negativa y la capacidad de éste para resolver conflictos de forma ética. También mide la empatía de los trabajadores con el entorno en general.

Adaptación al trabajo, mide la manera como los trabajadores se desenvuelven dentro del campo laboral y cómo su adaptabilidad los lleva a ejecutar actividades que favorecen los procesos de la organización.

Naturaleza emocional, intenta evaluar la capacidad que tiene el trabajador para adaptarse al trabajo y las actividades que éste involucra, así como su flexibilidad en cuanto a la propuesta de nuevas ideas y la madurez para hacer y aceptar críticas constructivas.

Subordinación, hace referencia a la capacidad de los trabajadores de acudir a sus supervisores para pedir ayuda, así como de ejercer un correcto liderazgo.

Se trata de un instrumento que está compuesto por 90 pares de frases, el participante deberá elegir de cada par, la frase con la que más se sienta identificado. En caso de que el evaluado se sienta identificado con ambas frases o al contrario no se sienta identificado con ninguna, de igual modo debe elegir una de ellas, que será la que más le agrade.

A través de las respuestas se podrá obtener información rápida y veraz acerca de 20 dimensiones del comportamiento asociado al desempeño laboral:

Las diez necesidades son:

- N. Necesidad de terminar una tarea
- A. Necesidad de logro
- P. Necesidad de controlar a otros
- X. Necesidad de ser notificado (ser tomado en cuenta)
- B. Necesidad de pertenecer al grupo
- O. Necesidad de acercamiento y afecto (afinidad)
- Z. Necesidad de cambio / Necesidad de no modificar
- K. Necesidad de ser agresivo / a la defensiva
- F. Necesidad de apoyo del supervisor (de contar con autoridad)
- W. Necesidad de reglas y supervisor

Los diez papeles son:

- G. Trabajador tenaz e intensivo
- L. Actividad de liderazgo
- I. Facilidad para tomar decisiones/impulsividad
- T. Tipo siempre activo
- V. Tipo vigoroso
- S. Extensión social (sociable)
- R. Tipo teórico
- C. Tipo organizado
- E. Tipo emocionalmente restringido
- D. Interés en trabajo con detalles

Aunque no existe un límite de tiempo para realizar el test de evaluación de preferencias laborales y estilo de liderazgo de Kostick, por lo general no se toma más de 30 (treinta) minutos en responderlo. Esta prueba no tiene respuestas correctas o incorrectas, ya que su

objetivo principal es indagar en habilidades y cualidades que pueden ser positivamente utilizadas en el ambiente laboral, con el fin de mejorar los rendimientos de la organización.

Evaluación del desempeño

Todas las organizaciones, es decir entidades públicas y las empresas privadas tienen como objetivo lograr niveles de eficiencia que, en el caso de las entidades privadas, se traduce como el logro de beneficios y en el caso de las instituciones públicas se manifiesta en la satisfacción de necesidades de la sociedad a través de la prestación del servicio que el Estado les encomienda. Ambos tipos de organizaciones, para medir su nivel de eficiencia necesitan, entre otras acciones, estimar la eficiencia del personal que trabaja en ellas.

La Evaluación del Desempeño es el proceso permanente, de valorar el rendimiento de un empleado o servidor público en el ejercicio de sus funciones, formalizar esta valoración mediante el uso de instrumentos técnicos apropiados y retroalimentar oportunamente a la persona evaluada con la información relativa a su rendimiento.

Robbins (1995), señala que una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobre recompensará o sub recompensará a los empleados.

Para Chiavenato (1999), la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben

denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc.

Según Sastre y Aguilar (2003), la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo.

Por su parte, para Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Sánchez y Bustamante (2008), señalan que las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos.

Como se puede apreciar, existe consenso entre los autores sobre el concepto técnico del desempeño, el que se focaliza principalmente a una forma de medir el aporte de cada trabajador al logro de objetivos.

Rol estratégico del psicólogo organizacional

Según la clasificación internacional de ocupaciones (CIUO-88) de la oficina internacional del trabajo (OIT) y el *Dictionary of Occupational Titles* (DOTT) del *U.S. Department of*

labor Employment and training Administration, se consideran denominaciones similares la del psicólogo industrial, psicólogo de ocupaciones, psicólogo del trabajo, psicólogo de ingeniería, psicólogo empresarial y psicólogo organizacional.

El psicólogo organizacional es un profesional especializado en el comportamiento de las personas en el ámbito de las organizaciones. Su rol general abarca el estudio, diagnóstico, coordinación, intervención, gestión y control del comportamiento humano en las organizaciones, es un profesional que contribuye a la generación de valor mediante la gestión y el desarrollo del talento humano.

El psicólogo organizacional es experto en comprender el comportamiento de los trabajadores y las necesidades de éstos y es capaz de influir en su conducta por el bien de la organización, su rol tiene una gran influencia en los resultados de la organización.

La tarea principal del psicólogo organizacional es desarrollar y potencializar el capital humano para contribuir al desarrollo organizacional, con una visión holística que le permita relacionar las estrategias institucionales con el desempeño y las acciones de las personas.

Es así que la psicología organizacional contribuye al logro de los objetivos estratégicos institucionales, al alcance de su misión y cumplimiento de su visión.

Las organizaciones de hoy, exigen la participación de un profesional especialista en el comportamiento humano, capaz de aplicar toda una estructura de conocimientos desarrollados por la ciencia de la psicología a un ambiente en el cual se exige ser altamente competitivo, calificado, contar con personal idóneo, con la habilidad de gestionar,

incorporar y aportar cada vez más sus conocimientos al proceso de producción, participar en el análisis de solución de problemas inherentes a su gestión que podrían en algún momento obstaculizar la calidad de su trabajo y, por ende, la productividad de la organización.

Según Sánchez (1993) definir el perfil del psicólogo organizacional contribuye en gran medida a definir el marco en el que se desarrolla la profesión.

En el estudio realizado por Enciso, Cardona y Ruiz (2000), se identifican variables a nivel de conocimientos, habilidades y actitudes.

A continuación, se definen las variables a nivel de Conocimientos:

- a)** Administración del Talento Humano: Conocimiento con el cual se hace una planeación, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover todos los procesos relacionados con el talento humano.
- b)** Aseguramiento de la Calidad Total: Dominio de las herramientas necesarias que sirvan de garantía para el cumplimiento de las normas que garanticen la calidad de los procedimientos y servicios, y la implementación de normas de aseguramiento de la calidad.
- c)** Sistemas de Gestión Medio Ambiental: Dominio de normas que propendan por el desarrollo y el mantenimiento coherente del medio ambiente y su relación con la calidad de vida del ser humano, para garantizar el desarrollo sostenible.
- d)** Desarrollo del Talento Humano: Conocimientos de bases fisiológicas y psicológicas del crecimiento, construcción y perfeccionamiento de las cualidades, habilidades y actitudes del talento humano y las garantías necesarias para que los

seres humanos desarrollen al máximo sus potencialidades para el mejor logro de los objetivos organizacionales.

- e) **Comportamiento Organizacional:** Describir, entender, predecir y modificar la conducta humana individual y grupal dentro de un ambiente organizacional.
- f) **Salud Ocupacional:** Conocimiento del conjunto de herramientas que propendan por el mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, mediante la prevención y promoción de hábitos o estilos de vida y trabajo saludables.
- g) **Marketing y Comportamiento del Consumidor:** Conocimiento de estrategias de investigación cualitativa y cuantitativa de mercados, estudios sobre imagen y consumo.
- h) **Informática:** Dominio de programas y tecnologías relacionados con el máximo aprovechamiento de computadores.
- i) **Idioma Inglés:** Dominio del idioma inglés que facilite la comunicación en la apertura científica y comercial que logra una mayor globalización.
- j) **Derecho Laboral:** Manejo de todas las normas legales ,consideraciones jurídicas y de ley referentes al contexto organizacional.

En cuanto a las variables que se refieren a habilidades se encuentran:

- a) **Liderazgo:** Habilidad para influir, orientar y conducir en otra u otras personas a través de una interacción directa con el fin de alcanzar unos objetivos trazados.
- b) **Toma de decisiones:** Selección de la mejor alternativa para la acción, basada en las posibles consecuencias de las alternativas.

- c) **Visión prospectiva de su entorno:** Habilidad para manejar la información del entorno a favor de su profesión, las organizaciones para las que labora y los individuos en general.
- d) **Trabajo en equipo:** Conformar equipos de alto rendimiento, a través del conocimiento de las potencialidades de los integrantes, su adecuado ajuste y la exigencia de altos estándares de ejecución (Feinstein, H., 2002).
- e) **Negociación:** Persuasión dirigida a otra u otras personas con el fin de alcanzar el objetivo propuesto con un análisis previo del valor de lo que se quiere y de lo que se está dispuesto a ceder.
- f) **Resolución de problemas:** Orientación del pensamiento a la distinción de formas y constructos parciales en su conjunto, que permita la resolución de procesos complejos.
- g) **Creatividad:** Desarrollo de ideas innovadoras, nuevas respuestas y soluciones más efectivas para el trabajo diario y acorde con la exigencia del medio.
- h) **Comunicación:** Habilidad para transmitir información y comprensión que incremente el desempeño dentro de la estructura formal de la organización.
- i) **Administración del Tiempo:** Habilidad que permite al individuo planear, fijar y cumplir metas de manera efectiva y estratégica con el fin de lograr sus objetivos.
- j) **Habilidades emprendedoras:** Capacidad de un individuo para crear y desarrollar proyectos empresariales o intraempresariales, mediante la búsqueda de oportunidades, iniciativa, persistencia, planeación y seguimiento.

En cuanto a las variables actitudinales sobresalen:

- a) **Servicio:** Disposición para atender al cliente interno y externo de una forma eficiente y eficaz.
- b) **Calidad:** Conjugación de excelencia, cuidado, previsión y seguimiento en el diseño y desarrollo de los procesos de administración del talento humano.

- c) **Ética profesional:** Actitud deliberadora y decisoria según intereses comunes y no individuales o de grupo que busque equidad y responsabilidad, así como el asumir las consecuencias de los actos propios.
- d) **Responsabilidad Social:** Establecer criterios de actuación acordes con su formación profesional y familiar que vayan en pro del trabajador y de la comunidad en general.
- e) **Motivación laboral:** Estado interno de activación, alerta y excitación que conduce enérgicamente a la persona a la búsqueda y consecución de un evento o experiencia en el trabajo.

Entre otros objetivos de la psicología organizacional se encuentran la selección de personal, evaluar el desempeño tanto de los individuos como de la organización en sí, capacitación y desarrollo.

2.3 Resultados alcanzados

En la ejecución del trabajo desarrollado en la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes – ATT se obtuvieron distintos resultados en base a cada actividad realizada.

- a) **Programación operativa anual individual.**
 - i. En el caso de las Programaciones Operativas Anuales Individuales POAIs, se logró homogeneizar los requisitos de formación académica y experiencia laboral solicitados, para ocupar cargos de igual jerarquía y que desarrollan las mismas funciones; esto en el entendido de que con anterioridad a la intervención laboral, se presentaban casos en los que una persona que ocupaba el mismo cargo y desarrollaba las mismas funciones pero en ciudades diferentes, el POAI, requería requisitos de formación

académica diferentes. En tal sentido, como consecuencia del trabajo realizado, en la actualidad se disponen de POAIs uniformes, ya que los requisitos de formación académica y experiencia laboral no presentan discrepancias en cuanto a los criterios detallados, garantizando a su vez igualdad de condiciones para los postulantes y/o ocupantes a nivel nacional.

- ii. Otro resultado alcanzado fue que a partir de la incorporación de capacitaciones al personal jerárquico, se evidenció una caída abismal del porcentaje de errores en el llenado de las Programaciones Operativas Anuales Individuales POAIs, errores que se producían fundamentalmente antes de la intervención laboral, debido a que la Unidad de Recursos Humanos, remitía a las otras áreas de la entidad un Instructivo interno que delimitaba plazos e inicio del llenado de las POAIs, adjuntado al mismo el formato de dichos documentos. Sin embargo, producto del llenado al momento de su presentación, las mismas eran rechazadas, en su generalidad, debido a que contenían errores tanto de forma como de contenido e inclusive en la ponderación de las actividades asignadas, derivando en una irreparable pérdida de tiempo y por ende afectando a la consecución del logro de los objetivos institucionales. La disminución de errores en el llenado de las POAIs, logró consolidar el Manual de Puestos oportunamente, además de una optimización del tiempo destinado a esta actividad de alta significancia para la organización en el entendido, de que estas POAIs, también constituyen la base para la evaluación del desempeño.

b) Reclutamiento y selección de personal

- i. Con respecto a los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, se incluyó en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, una etapa de evaluación que incluye la aplicación de pruebas psicométricas, además de la ya existente evaluación de capacidades

técnicas, (Anexo III), de igual forma con el propósito de dar cumplimiento a la evaluación de cualidades personales se modificaron los formatos de entrevistas, por lo que a partir de la intervención laboral realizada, dentro del Comité de Selección de Personal, es obligatoria la participación de un funcionario con formación en el área de la psicología para la evaluación de habilidades sociales, liderazgo, control de emociones e inteligencia emocional entre otras cualidades personales.

c) Evaluación del desempeño

- i. En cuanto a la Evaluación del Desempeño, se implementó la evaluación de gestión por resultados y evaluación de gestión por competencias a través de la Administración por Objetivos y de Escalas Gráficas de Calificación, implementando además la conformación de una comisión evaluadora formada por el inmediato superior del servidor público evaluado, un representante de la Máxima Autoridad Ejecutiva y un representante de la Unidad de Recursos Humanos, asignando a la evaluación de gestión por resultados el 70% (setenta por ciento) y a la evaluación de gestión por competencias el 30% (treinta por ciento) de la Evaluación del Desempeño. Cabe señalar, que antes de la intervención laboral, la evaluación del desempeño consistía en un cuestionario de autoevaluación realizada por el servidor público evaluado, que correspondía al 50% (cincuenta por ciento) del total y un cuestionario que era respondido por el inmediato superior del personal evaluado equivalente al restante 50% (cincuenta por ciento). La implementación de éste tipo de evaluación y la conformación de un comité evaluador, permite dotar a la evaluación del desempeño características de imparcialidad, transparencia y formalidad, requeridos para una institución pública.

2.4 Lecciones aprendidas y buenas prácticas

Producto de la intervención laboral sistematizada en la presente Memoria Laboral, se evidencia lo siguiente:

- a) Evitar la aplicación reiterativa de las pruebas técnicas psicométricas en la selección de personal, debido a que en los casos de emisión de una segunda convocatoria (cuando se declara desierta la primera convocatoria) o nueva convocatoria (cuando hay acefalías en los puestos) para un puesto anteriormente convocado, es normal que se presenten en su generalidad, los mismos postulantes, tendiendo a familiarizarse con las pruebas aplicadas, por lo que es recomendable diversificar las baterías de pruebas técnicas y psicométricas a ser aplicadas, previa capacitación en la aplicación de otros instrumentos como por el ejemplo, el test de Colores de Lüscher, el test proyectivo “El Hombre Bajo la Lluvia” u otros de iguales características. Lo expuesto, se constituye en una lección aprendida producto del desempeño laboral.
- b) Una de las buenas prácticas, de la intervención laboral, es que se constató que resulta altamente favorable realizar la publicación de las convocatorias de personal incluyendo el nivel salarial que corresponde el puesto convocado, ya que ésta práctica evita crear falsas expectativas en los postulantes que llegan hasta la última etapa del proceso de selección, quienes al conocer el importe de la remuneración, desestiman su participación, debido a que su pretensión salarial es mayor a la establecida para cubrir el puesto. Asimismo, con la publicación de este dato en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, se logra atraer a una mayor cantidad de candidatos interesados en formar parte de la institución, lo que conlleva a consolidar un bagaje de postulantes, que a su vez permiten tener mayor posibilidad de elegir al personal idóneo.
- c) Respecto a la Evaluación del Desempeño, se ven resultados favorables al evaluarse el desempeño individual de los servidores públicos, mediante un comité de evaluación diversificado (Inmediato Superior, un representante de la Máxima Autoridad Ejecutiva y un representante de la Unidad de Recursos Humanos),

garantizando la transparencia y objetividad de la evaluación, reflejando la veracidad del real cumplimiento del logro de los objetivos de la POAI, esto deriva en que la organización cuente con personal comprometido con el logro de los objetivos institucionales. Cabe señalar, que antes de la intervención laboral, la evaluación del desempeño carecía de confiabilidad, debido a que esta tarea era responsabilidad sólo del inmediato superior, que generalmente era delegada al servidor público evaluado, hecho que hacía que las evaluaciones no sean objetivas ni mucho menos reflejen el cumplimiento real de la POAI.

CAPÍTULO III

DESEMPEÑO LABORAL

3.1 Aprendizaje laboral

A partir de la experiencia obtenida durante el desempeño laboral, asumiendo funciones de personal administrativo con formación en el área de la psicología, en el marco de la aplicación del Decreto Supremo N° 26115 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal en la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes – ATT, en primera instancia se fortalecieron conocimientos teóricos, normativos y técnicos respecto a los fundamentos del Sistema de Administración de Personal, ya que se combinaron dichos conocimientos, con los adquiridos durante la formación académica recibida en la carrera de Psicología de la Universidad Mayor de San Andrés, respecto a la evaluación de cualidades personales de postulantes a los diferentes puestos de trabajo vacantes, de igual forma se adquirieron conocimientos respecto a técnicas y métodos de selección de personal y evaluación del desempeño, desarrollando su aplicabilidad.

De igual manera, en base a la experiencia obtenida a través de la intervención laboral sistematizada en la presente Memoria Laboral, se establece una vinculación entre los diversos procesos del Sistema de Administración de Personal y la participación activa de un profesional psicólogo o personal con formación en el área de psicología, tomando como base la experiencia laboral y los conocimientos de formación académica; por lo que a continuación se presenta el inventario de los subsistemas y sus respectivos procesos en los que se demanda la intervención del profesional mencionado.

Tabla 2*Procesos del SAP y la Participación del Psicólogo (Parte 1)*

N°	PROCESOS ESTABLECIDOS EN LAS NB-SAP	PARTICIPACIÓN DEL PSICÓLOGO
1	Subsistema de Dotación de Personal	
1.1	Clasificación, valoración y remuneración de puestos	No
1.2	Cuantificación de la demanda de personal	Sí
1.3	Análisis de la oferta interna de personal	Sí
1.4	Formulación del plan de personal	Sí
1.5	Programación operativa anual individual	Sí
1.6	Reclutamiento y selección de personal	Sí
1.7	Inducción o integración	Sí
1.8	Evaluación de confirmación	Sí
2	Subsistema de Evaluación del Desempeño	
2.1	Programación de la evaluación del desempeño	No
2.2	Ejecución de la evaluación del desempeño	Sí
3	Subsistema de Movilidad de Personal	
3.1	Promoción	Sí
3.2	Rotación	Sí
3.3	Transferencia	Sí
3.4	Retiro	Sí

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2*Procesos del SAP y la Participación del Psicólogo (Parte 2)*

N°	PROCESOS ESTABLECIDOS EN LAS NB-SAP	PARTICIPACIÓN DEL PSICÓLOGO
4	Subsistema de Capacitación Productiva	
4.1	Detección de necesidades de capacitación	Sí
4.2	Programación de la capacitación	
4.3	Ejecución de la capacitación	Sí
4.4	Evaluación de la capacitación	No
4.5	Evaluación de los resultados de la capacitación	Sí
5	Subsistema de Registro	
5.1	Generación de la información	No
5.2	Organización de la información	No
5.3	Actualización de la información	No

Fuente: Elaboración Propia

3.2 Logros profesionales

El ingreso a la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes – ATT, en marzo de 2013 fue mediante una convocatoria pública, accediendo a dicha institución como Consultor Individual de Línea – Técnico en Recursos Humanos, producto de dicho desempeño, se dio cumplimiento satisfactorio a los Términos de Referencia del contrato, por consiguiente, se logró la recontractación. Posteriormente, mediante invitación de la MAE, se pasó a formar parte de la entidad como personal de

planta, en el cargo de Técnico II de la Unidad de Recursos Humanos a partir de julio de 2014.

El desempeño laboral en la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes – ATT, fue reconocido constantemente obteniendo la calificación de excelente en las tres últimas evaluaciones de desempeño:

- a) Puntuación de 93 en la evaluación realizada la gestión 2018
- b) Puntuación de 97 en la evaluación realizada la gestión 2019
- c) Puntuación de 100 en la evaluación efectuada en la gestión 2020.

Asimismo, como reconocimiento al satisfactorio desempeño laboral, se tuvo una promoción en la gestión 2016, ascendiendo de Técnico II a Técnico I.

Entre octubre de 2011 y febrero de 2013, se desempeñó funciones como Técnico de Reclutamiento y Rotación de Personal en el Servicio General de Identificación Personal – SEGIP, como resultado de dicha experiencia laboral, se llevaron adelante procesos de selección de personal, toda vez que en ese entonces, era una entidad de reciente creación, asimismo, fue asignada la responsabilidad de elaborar el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal – RE-SAP y gestionar la respectiva compatibilización por parte del órgano rector del Sistema de Administración de Personal, en estricto cumplimiento de las Ley N° 1178 Ley de Administración y Control Gubernamentales y el Decreto Supremo N° 26115 Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

De igual forma, en la experiencia laboral desarrollada entre abril de 2007 y octubre de 2011 en la ex Corte Departamental Electoral de La Paz, actual Tribunal Electoral Departamental de La Paz, se obtuvieron reconocimientos al desempeño laboral logrando una evaluación del desempeño con resultado excelente, tal es el caso de la evaluación del desempeño de la gestión 2009, obteniendo una puntuación de 94,86 puntos y posteriormente una promoción (ascenso).

Desde julio de 2003 hasta enero de 2006, se desempeñó funciones en el puesto de Asistente de Dotación, Capacitación y Evaluación de Personal, en los sucesivos contratos de Consultoría Individual de Línea, desarrolladas en el Instituto Nacional de Reforma Agraria – INRA, desempeñando funciones inherentes a los procesos de selección de personal, evaluación desempeño y capacitación de personal a nivel nacional, además se participó en la “Primera Feria de Lucha Contra la Corrupción en Procesos de Contrataciones Estatales de Bienes y Servicios y Contrataciones de Personal”, actividad en la que se obtuvo un reconocimiento por lograr el primer lugar con la exposición del “Proceso de Contratación de Personal y Consultores del INRA”.

El interés para incursionar en el área de Gestión del Talento Humano, nace en la realización de prácticas pre profesionales como parte del Taller de Síntesis e Integración, realizadas en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, donde se obtuvo una invitación para formar parte del equipo de trabajo de dicha entidad una vez concluidas las 600 horas de práctica requeridas.

3.3 Límites y dificultades

La Administración Pública del Estado Boliviano, presenta una serie de normativas que limitan el libre albedrío en la ejecución de las diversas funciones de todos sus estamentos, con el único fin de garantizar la eficiencia institucional y la transparencia de las acciones

de los servidores públicos. A su vez, estas bases legales que fundamentan el accionar del estado, limitan en cierta forma la innovación de procesos y actividades que sí pueden ser aplicadas en el ámbito privado.

En este entendido, es importante señalar que si bien todo el proceso de selección de personal, es realizado superando la subjetividad en cada una de sus etapas, tiene como resultado la emisión y presentación del Informe de Resultados a la Máxima Autoridad Ejecutiva, documento en el que se expone una lista de los postulantes que cumplieron con todos los requisitos y a su vez hayan alcanzado las mayores puntuaciones, por consiguiente la facultad de la elección del personal, es atribución exclusiva de dicha autoridad, por lo que el proceso de selección se encuentra limitado a proponer a los postulantes idóneos para ocupar el puesto convocado, no obstante esta situación no garantiza, que sea elegido el mejor de todos los postulantes. Este aspecto se sustenta en lo establecido en el inciso d) del Artículo 18 del Decreto Supremo N° 26115 Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal que señala:

“d) Elección. La autoridad facultada de la entidad tendrá a su cargo la elección del candidato que ocupará el puesto, basada en el informe de resultados, pudiendo elegir entre los candidatos que mayor puntaje hayan obtenido y cumplan con los requisitos del puesto, conforme a su reglamento específico”.

El Proceso de Ejecución de Evaluación del Desempeño, en la ATT, consta de dos tipos de evaluación, la primera evaluación de gestión por resultados que es de carácter cuantitativo (70% del total de la evaluación), en contraposición se encuentra la evaluación de gestión por competencias que es de carácter cualitativo (30% de la evaluación); en éste último caso se puede incurrir en ciertos aspectos subjetivos en cuanto a la evaluación de un servidor público, debido a que la percepción de un evaluador en determinada gestión,

puede ser diferente a la percepción de otro evaluador respecto al mismo evaluado, en dos periodos distintos de evaluación, considerando que por la dinámica de la organización puede ocurrir un cambio de evaluador.

Los aspectos mencionados, limitan el desempeño del profesional de recursos humanos, debido a que no logra erradicar por completo los aspectos subjetivos de la evaluación del desempeño.

CAPÍTULO IV

DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL

4.1 Planteamiento de futuros desafíos a nivel profesional

La psicología organizacional es una disciplina que coadyuva a la inserción de profesionales y técnicos a las organizaciones, permitiendo a su vez que éstos logren un desarrollo profesional y desempeño necesario para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En Bolivia el rol del psicólogo organizacional se encuentra un tanto postergado ya que las empresas contratan profesionales de otras áreas académicas para desarrollar actividades propias del psicólogo. Por consiguiente, el desafío profesional en general se enmarca en lograr el reconocimiento profesional de los psicólogos y el rol fundamental que desarrollan éstos en el ámbito laboral, su contribución al desarrollo profesional del personal dependiente de una organización, coadyuvar al mejoramiento de las relaciones interpersonales que desarrollan éstos entre compañeros de trabajo del mismo nivel y de niveles superiores.

Por otra parte, es importante destacar que si bien las Unidades de Administración de Personal o áreas encargadas de la Gestión del Talento Humano, además de las actividades descritas en la presente Memoria Laboral, tienen a su cargo la ejecución de tareas administrativas, tales como la elaboración de planillas salariales, planillas de asignaciones familiares, pagos de cotizaciones al seguro social obligatorio, entre otras para las cuales los profesionales psicólogos no fueron formados, sin embargo, éste no constituye un

impedimento para que los profesionales en psicología puedan encarar éstas y muchas otras actividades y estar al frente de dicha área. Por lo que el principal desafío a nivel profesional y a nivel personal, es lograr que se reconozca la importancia y utilidad del perfil de un psicólogo, en el desempeño de las funciones inherentes al área administrativa de la organización, que a su vez se traduzca en el logro de una promoción del actual cargo de Técnico a un cargo de Profesional y considerando el desempeño laboral, lograr con posterioridad la promoción a un cargo jerárquico en el área de Recursos Humanos que permita un mayor desenvolvimiento profesional y contribución al logro de los objetivos institucionales, no solo con el cumplimiento del Decreto Supremo N° 26115 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, sino con el desarrollo y fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano, de una forma integral.

Otros desafíos están orientados a profundizar conocimientos en el área mencionada a través de la realización de post grados, asimismo poder lograr un perfil multidisciplinario, a través de la incursión en otros ámbitos laborales donde se aplique la Gestión del Talento Humano, así como incursionar en ramas de la psicología que aborden el comportamiento humano, y su motivación como por ejemplo la psicología del consumidor evaluando las percepciones de los consumidores, campañas publicitarias, estrategias de mercadeo, servicio post venta, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cattell, Raymond B., Eber, Herbert W. y Tatsuoka, Maurice M. (1980). *Manual e Instructivo Cuestionario de 16 Factores de la Personalidad*.
- Chemonincs (2001) *Estrategia de Reforma Institucional*. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural.
- Chiavenato, I. (1999). *Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Decreto Supremo N° 26115 de 2001. Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal. 16 de marzo de 2001
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* Tercera edición. McGraw-Hill.
- Guacaneme, Diana., Esquivel, Ingrid y Verano, Yurani (2008). *Outpasement*.
- Ley N° 1178 de 1990. De Administración y Control Gubernamentales. 20 de julio de 1990.
- Robbins, S. (1995). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Séptima edición Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera edición. Pearson Educación.
- Sánchez, J. y Bustamante, K. (2008). *Auditoría al Proceso de Evaluación del Desempeño*.
- Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). *Dirección de Recursos Humanos, un Enfoque Estratégico*. McGraw-Hill.

WEBGRAFÍA

Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes (2021).

<https://www.att.gob.bo/content/objetivos-estrat%C3%A9gicos-acciones-de-mediano-plazo>.

<https://www.att.gob.bo/content/misi%C3%B3n-y-visi%C3%B3n>

Muñoz, A. (2020). Psicométricas. *<https://psicometricas.mx/blog/que-mide-el-kostick/>*

ANEXO I

PROGRAMACIÓN OPERATIVA ANUAL INDIVIDUAL (POAI)



Instrumento que establece y define los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se esperan de su desempeño. Se elabora siguiendo los lineamientos del POA y se constituye en la base para la evaluación del desempeño.



CONTENIDO DE LA PROGRAMACION OPERATIVA ANUAL INDIVIDUAL

- **Identificación:** la denominación, la dependencia, la supervisión ejercida, la categoría y la ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional de la entidad.
- **Descripción:** la naturaleza u objetivo, las normas a cumplir las funciones específicas y continuas del puesto y los resultados esperados expresados en términos de calidad y cantidad.
- **Especificación:** los requisitos personales y profesionales que el puesto exige posea su ocupante.



PROGRAMACION OPERATIVA ANUAL INDIVIDUAL (P.O.A.I.)

1. IDENTIFICACIÓN

1.1. Denominación y Ubicación

NOMBRE DE LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO:	Zoyla Espada de Coronel
CATEGORIA:	Operativo
CARGO:	Auxiliar I
PUESTO:	ODECO Terrestre
DIRECCION:	Dirección Departamental de Fiscalización y Control
UNIDAD:	Regional Santa Cruz - Beni



1.2. Dependencia

NOMBRE INMEDIATO SUPERIOR:	Samuel Cáceres Gonzales
CARGO INMEDIATO SUPERIOR:	Profesional I
PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:	Coordinador Regional Santa Cruz - Beni

1.3. Supervisión ejercida

	PUESTO	CANTIDAD
1	Ninguna	0
2		



1.4. Relaciones Intrainstitucionales e Interinstitucionales

DIRECCION O UNIDAD CON LA QUE SE RELACIONA	INSTITUCIONES CON LAS QUE SE RELACIONA
1.- Director Departamental de Fiscalización y Control	1.- Usuarios de Transportes
2.- Coordinador Regional	2.- Operadores de Transportes
3.- Analista en Fiscalización y Defensa de los Derechos de los Usuarios de Transportes	3.- Público en General



2. DESCRIPCIÓN

2.1. Objetivo del puesto

Garantizar y velar por el cumplimiento de los derechos y deberes de los usuarios



2.2. Funciones Continuas

1	Recibir y reportar las reclamaciones y denuncias de los usuarios del sector de transportes terrestre
2	Gestionar las acciones para la solución oportuna de reclamos.
3	Otras funciones delegadas por su inmediato superior.



2.3 Funciones Específicas

	ACTIVIDAD/FUNCIONES	RESULTADOS ESPERADOS (expresados en términos de calidad y cantidad)	PONDERACION
1	Solucionar mediante acciones de facilitación los casos que no ameritan continuar por la vía administrativa	Formularios de reclamación directa, con la constancia de acuerdo entre usuario y operador, debidamente archivados, en un promedio de cien formularios por mes	60%
2	Canalizar aquellos reclamos que deban resolverse por la vía administrativa	Un informe técnico, debidamente aprobado, por cada reclamo canalizado	25%
3	Sistematizar información estadística con relación a la defensa de los derechos de los usuarios en el sector de transporte terrestre.	Presentar de forma mensual, un cuadro con información estadística de las facilitaciones atendidas	15%



3. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

3.1. Requisitos de Formación

FORMACIÓN:	Estudiante Universitario de Segundo Año o Egresado Técnico Medio de las Carreras de Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Derecho o ramas afines.
EXPERIENCIA GENERAL:	Un año
EXPERIENCIA ESPECÍFICA:	N/A
CONOCIMIENTOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la CPE • Conocimiento de la Ley 1178. • Conocimiento de la Ley 165. • Conocimiento de procedimientos de fiscalización • Conocimiento de Microsoft Office e internet • Conocimiento de dos idiomas oficiales de Bolivia



3.2. Cualidades Personales

VALORES Y COMPETENCIAS	REQUERIDO
Responsabilidad	X
Respeto	X
Puntualidad	X
Colaboración	X
Compromiso Institucional	X
Ética	X
Proactividad	X
Planificación y Organización	X
Logro de Resultados	X
Trabajo en Equipo	X
Toma de Decisiones	X
Negociación	X
Comunicación	X



4. NORMAS A CUMPLIR

1	Constitución Política del Estado
2	Ley Nº 1178 - Ley de Administración y Control Gubernamentales
3	Ley Nº 2027 - Estatuto del Funcionario Público
4	R.I.P - Reglamento Interno de Personal
5	

5. COMPROMISO

La suscripción de la P.O.A.I. supone conformidad dentro del período programado, con todo su contenido y compromiso de cumplimiento, que será evaluado cuando así requiera la institución

FECHA DE ELABORACIÓN:

FECHA DE APROBACIÓN:

FECHA DE INICIO DE EJECUCIÓN:



A N E X O II

PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- ATT-DJ-RAI LP 54/2018 de 21 de mayo de 2018 resuelve:

“Aprobar el PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO para su ejecución en estricto apego al Artículo 18 del RE-SAP de la ATT.”

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

(NB SAP - DS 26115)

- ARTICULO 22. (CONCEPTO).- *“... es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un período determinado...”*

OBJETIVOS ESPECIFICOS (NB SAP - DS 26115)

- A. Evaluar a los servidores públicos en el desempeño de sus funciones y registrar su productividad.
- B. Constituir el instrumento para detectar necesidades de capacitación.
- C. Proveer información para mejorar el desempeño de la entidad.

CONSIDERACIONES:

- El jefe inmediato superior deberá realizar la evaluación del cumplimiento del POAI del servidor público y tener como mínimo 3 meses de permanencia en el puesto.
- Comité de Evaluación será conformado por:
 - Un representante de la MAE
 - El encargado de la unidad de personal
 - Jefe inmediato superior del funcionario a ser evaluado.

PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN (RE SAP - ATT)

- Presentación de Informe de Actividades desarrolladas en la gestión 2017 por parte del servidor público al Jefe Inmediato Superior (Instructivo Interno ATT- DAF – INS INT LP 14/2018 de 30/05/2018)

✓ Formato 014 - Informe anual de actividades

PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN (RE SAP - ATT)

- **Análisis del cumplimiento de tareas y resultados**, para lo cual el Jefe Inmediato Superior / Comité de Evaluación realizará la comparación entre lo establecido en el **POAI** del puesto evaluado y el **Informe de Actividades** presentado por el servidor público que lo ocupa.

✓ **Formulario 015 - Evaluación del Desempeño**

[FORM 015 RE SAP Evaluación del Desempeño Fiscalización ODECO.xlsx](#)

Diapositiva con enlace a los Formularios de Evaluación del Desempeño para capacitar en su forma de llenado y criterios básicos de aplicación.

PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN (RE SAP - ATT)

El resultado obtenido por el servidor público en la evaluación del desempeño podrá ser:

DENOMINACIÓN	PUNTAJE
Excelente	91 - 100
Bueno	71 - 90
Suficiente	51 - 70
En observación	1 - 50

PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN (RE SAP - ATT)

- Elaboración de Informe de Evaluación del Desempeño
 - ✓ **Formato 016 - Informe de Evaluación del Desempeño**
- Los miembros del Comité deben **firmar** el formulario en señal de conformidad.
- El funcionario deberá firmar la evaluación. En caso de resistencia el comité deberá registrar “SE NEGÓ A FIRMAR”.
- [INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2017 ELEVADO A LA MAE.docx](#)

OTRAS CONSIDERACIONES

Conforme al ART 39 de la LEY el Estatuto del Funcionario Público.

- ✓ Evaluación “EN OBSERVACIÓN” dará lugar a una nueva evaluación en 90 días.
- ✓ Dos evaluaciones consecutivas “EN OBSERVACIÓN” dará lugar a la separación del funcionario de la entidad.

PRODUCTO:

- **Informe de Evaluación del Desempeño**, estableciendo Grado de contribución del servidor público a los objetivos institucionales:
 - ✓ Establecimiento de reconocimientos y sanciones.
 - ✓ Identificación de falencias y potencialidades (para fines de Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación).

A N E X O III

Artículo 14 (PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL)

1. Reclutamiento de Personal

OPERACIÓN: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

2. Selección de Personal

OPERACIÓN: SELECCIÓN DE PERSONAL

ETAPA	INSUMO – PROCEDIMIENTO – PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Postulantes Potenciales	-----	-----	-----
	PROCEDIMIENTO (Tareas):			
1	Determinación del Sistema de Calificación para cada una de las etapas de la Selección de Personal. La etapa de Evaluación Curricular no tiene puntaje, solo habilita al postulante para pasar a la siguiente etapa.	Anexo 008 Sistema de Calificación para la Selección de Personal	-----	Comité de Selección
2	Evaluación Curricular (Cumple / No cumple)	Formulario 009 A Evaluación Curricular	1 día Puesto Convocado	Comité de Selección
3	Evaluación de Capacidad Técnica	Examen Escrito	1 día	Comité de Selección
4	Evaluación de Cualidades Personales	Evaluación Psicológica Entrevista	2 días	Comité de Selección
5	Elaboración del Cuadro de Calificación Final	Formato 009 B	1 día	Comité de Selección
6	Elaboración de la Lista de Finalistas		1 día	Comité de Selección
7	Elaboración del Informe de Resultados	Formulario 010 Informe de Resultados	5 día	Comité de Selección
8	Elección del ocupante del puesto en base al Informe de Resultados	Formulario 010 A Acta de Elección	3 día	Director Ejecutivo
9	Comunicación escrita de los resultados del proceso de reclutamiento y selección, a los candidatos de la Lista de Finalistas. Informe de Resultados puesto a disposición en la entidad, para todos los que se han postulado a la convocatoria.	Cartas de Aviso Informe de Resultados	4 días hábiles antes del nombramiento	Comité de Selección
10	Nombramiento y posesión del Servidor Público	Memorándum de designación.	1 día	Director Ejecutivo / Jefe de la Unidad de Recursos Humanos
	PRODUCTO: Servidor Público incorporado	-----	-----	-----