

**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**  
**ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**



**TESIS DE GRADO**

**Análisis de la Gestión del Capital Humano en la Administración Pública de  
la Ciudad de Cobija**

Postulante: Tania Navi Guzmán

Tutor: Mgr. Solange Veruschka Murillo Moscoso

**Cobija – Pando – Bolivia**

**2024**

## **DEDICATORIA**

La presente Tesis es dedicada a Dios, que por su gracia y misericordia me da vida y salud, para alcanzar objetivos y metas trazadas en mi vida.

A mi amado Esposo Tony Ronald Huamani Rojas, tu ayuda ha sido fundamental, has estado conmigo incluso en los momentos más turbulentos, este proyecto no fue fácil, pero estuviste motivándome y ayudándome hasta donde tus alcances lo permitían, te lo agradezco muchísimo, amor.

A mis hijos, Sheldon Jobanny, Aarón Patricio y Kenji Gael, quienes son mi motor y motivo de superación.

A mi madre Sra. Jorgelina Guzmán Alemania, mi heroína de capa, quien con su fortaleza, sabiduría y amor incondicional me ha guiado en cada paso de mi vida, gracias por ser mi luz en momentos oscuros y por creer en mí siempre. Este logro es un triunfo de las dos, eres mi roca y mi ejemplo para seguir, estoy orgulloso de llamarte madre.

A mi padre querido Sr. Lucio Navi Beyuma (+), quien, aunque no está físicamente presente, sus enseñanzas siguen guiándome día a día, este logro es en tu honor, porque fue gracias a tu amor y dedicación que aprendí a nunca rendirme. Mi corazón aún llora por tu ausencia, pero sé que estás orgulloso de mí desde donde estás, te extraño profundamente y esta dedicatoria es mi pequeña forma de decirte que nunca te olvidaré.

A mis docentes y mentora, por su dedicación y pasión por la enseñanza y por guiarme en mi camino.

A mis compañeros, por las risas y el estudio, por las conversaciones estimulantes, y los momentos que compartimos juntos.

A todos aquellos que han sido una parte integral de mi camino académico y personal.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios quien me da vida y salud, por haberme guiado e iluminado en mis momentos más difíciles por otorgarme la oportunidad de culminar una etapa más en mi vida.

Agradezco muy profundamente a mi tutora Mgr. Solange V. Murillo Moscoso, por su dedicación y paciencia, sin sus palabras y correcciones precisas no hubiese podido lograr llegar a esta instancia tan anhelada, gracias por su guía y todos sus consejos, los llevaré grabados para siempre en la memoria en mi futuro profesional.

Agradezco a todos mis docentes que han sido parte de mi camino universitario, y a todos ellos les quiero agradecer por transmitirme los conocimientos necesarios para hoy poder estar aquí, sin ustedes los conceptos serían solo palabras, y las palabras se las lleva, el viento.

Agradecer a mis hijos que me brindaron su apoyo, me comprendieron, tuvieron tolerancia e infinita paciencia y cedieron su tiempo para que “Mamá estudie”, para permitir así llevar adelante un proyecto que pasó de ser una meta personal a otro emprendimiento más de familia, a ellos, mi infinito cariño y gratitud.

Gracias a mi esposo por entenderme en todo, gracias porque en todo instante fue un acompañamiento incondicional en mi vida, fue la alegría encajada en solo una persona, fue mi todo reflejado en otra persona, esta misma motivación y pasión con la que describo el especial e incondicional acompañamiento de mi esposo, fue el mismo con el que generé cada parte y punto de esta tesis, y por ello mismo puedo asegurar y pronosticar su triunfo y gusto para todos sus leyentes.

Agradezco a mis padres, gracias por su amor, por su sacrificio y por enseñarme a nunca rendirme ante los obstáculos de la vida, este logro es también suyos.

Agradecerles a todos mis compañeros, en especial a mis “Sensey”, los cuales se han convertido en mis amigos, cómplices y hermanos. Gracias por las horas compartidas, los trabajos realizados en conjunto y las historias vividas.

## **RESUMEN**

La presente tesis tiene como objetivo fundamental realizar un análisis sobre la Gestión del Capital Humano en la Administración Pública de la Ciudad de Cobija, con el propósito de mejorar el desempeño y la administración pública de dicha gestión. La problemática científica se plantea la pregunta: ¿Qué prácticas y procesos de la Gestión del Capital Humano se deben analizar en la Administración Pública para lograr una mejora en su desempeño? Para responder a esta pregunta de investigación, se recurrió a una metodología de tipo descriptiva y un enfoque cualitativo. Además, se emplearon métodos analíticos y descriptivos, conjuntamente con la técnica de la entrevista y la investigación documental. Las entrevistas se llevaron a cabo con las Máximas Autoridades (MAE), y con los responsables de la Unidad de Recursos Humanos, empleando como instrumento la guía de entrevista. Asimismo, se aplicó una encuesta mediante un cuestionario estructurado. En la investigación, se realizó un diagnóstico situacional con el objetivo de determinar el estado actual de la gestión del capital humano en el Gobierno Autónomo Departamental de Pando y en el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija. Finalmente, esto permitió realizar un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades entre ambas instituciones públicas de la Ciudad y que, a partir de esta recopilación de datos, fue posible definir y categorizar aspectos relevantes en la gestión del Capital Humano, resultado que luego proporcionaría insumos para las recomendaciones pertinentes a la mejorar de la gestión del capital humano en la Administración Pública de la Ciudad de Cobija.

***Palabras clave:*** Gestión del Capital Humano, Procesos de reclutamiento y selección de personal basados en competencias, Administración Pública.

## **ABSTRACT**

The main objective of this thesis is to analyze the Human Capital Management in the Public Administration of the City of Cobija, with the purpose of improving the performance and public administration of such management. The scientific problem raises the question: What practices and processes of Human Capital Management should be analyzed in the Public Administration to achieve an improvement in its performance? To answer this research question, a descriptive methodology and a qualitative approach were used. In addition, analytical and descriptive methods were used, together with the interview technique and documentary research. The interviews were carried out with the Highest Authorities (MAE), and with those responsible for the Human Resources Unit, using the interview guide as an instrument. A survey was also conducted using a structured questionnaire. In the research, a situational diagnosis was made with the objective of determining the current state of human capital management in the Departmental Autonomous Government of Pando and the Municipal Autonomous Government of Cobija. Finally, this allowed an analysis of the weaknesses, threats, strengths and opportunities between both public institutions of the city and, from this data collection, it was possible to define and categorize relevant aspects in the management of human capital, a result that would then provide inputs for the relevant recommendations to improve the management of human capital in the Public Administration of the City of Cobija.

**Key words:** Human Capital Management, Competency-based recruitment and selection processes, Public Administration.

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>3</b>
<b>ASPECTOS GENERALES</b>	<b>3</b>
<b>1. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>3</b>
1.1. Justificación Teórica	3
1.2. Justificación Práctica	5
1.3. Justificación Metodológica	5
1.4. Situación Problémica	6
1.5. Problema Científico	7
1.6. Objeto de Estudio	7
1.7. Alcance o Campo de Acción de la Investigación	7
1.8. Guía o idea de Científica a defender	8
1.9. Hipótesis	8
1.10. Objetivos de la Investigación	8
1.10.1. Objetivo General	8
1.10.2. Objetivos Específicos	8
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>9</b>
<b>2. DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS DE GRADO</b>	<b>9</b>
2.1. Referencias Conceptuales	9
2.1.1. Administración	9
2.1.2. Administración de recursos humano	9
2.1.3. Capital Humano	9
2.1.4. Gestión	9
2.1.5. Gestión del Capital Humano	9

2.1.6. Gestión del Talento Humano	10
2.1.7. Talento Humano	10
2.1.8. Administración Pública	10
2.1.9. Análisis	10
2.1.10. Eficiencia	10
2.1.11. Eficacia	11
2.1.12. Organización	11
2.1.13. Procesos	12
2.1.14. Políticas	12
2.1.15. Reclutamiento de personal	12
2.1.15.1. Reclutamiento de personal basado en puestos	12
2.1.15.2. Reclutamiento de personal basado en competencias	12
2.1.16. Selección de Personal	12
2.1.16.1. Selección de personal basado en puestos	13
2.1.16.2. Selección de personal basado en competencias	13
2.1.17. Desempeño	13
2.1.18. Funciones	13
2.1.19. Cargos	13
2.2. Marco Teórico	14
2.2.1. Gestión del Talento Humano	14
2.2.2. Capital Humano	14
2.2.3. Atributos del Capital Humano	14
2.2.4. Gestión de Recursos Humanos	16
2.2.5. Gestión Tradicional	16
2.2.6. Gestión por Resultados	16

2.2.7. Gestión por Resultados como Sistema de Gerenciamiento	16
2.2.8. Concepto de Reclutamiento	17
2.2.8.1. Reclutamiento Interno y Externo	18
2.2.8.2. Enfoque del reclutamiento de personal	19
2.2.8.3. Reclutamiento basado en puestos y basado en competencias	19
2.2.8.4. Concepto de selección de personal	21
2.2.9. Políticas de Recursos Humanos	21
2.2.10. Tipos de políticas de recursos humanos	21
2.2.10.1. Reclutamiento	21
2.2.10.2. Selección de personal	21
2.2.10.3. Contratación	21
2.2.10.4. Desvinculación	22
2.2.10.5. Retribución	22
2.2.10.6. Evaluación	22
2.2.10.7. Formación	22
2.2.10.8. Clima laboral	22
2.2.11. Administración	23
2.2.11.1. Administración de Recursos Humanos	23
2.2.11.2. Objetivo de la Administración de Recursos Humanos	23
2.2.12. Proceso Administrativo	23
2.2.13. Administración Pública	24
2.2.14. Organización Pública	24
2.3. Contexto Referencial	24
2.4. Estudios previos al Objeto de Estudio	30
2.5. Diagnóstico del Problema	31

<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>34</b>
<b>3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>34</b>
3.1. Tipo de Investigación	34
3.2. Universo o Población de Estudio	34
3.3. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra	34
3.4. Selección de Métodos y Técnicas	35
3.4.1. Tipo de Estudio	35
3.4.2. Tipo de Enfoque	36
3.4.3. Métodos	36
3.4.4. Técnicas	37
3.4.5. Instrumentos de Recopilación de Información	37
<b>CAPÍTULO 4</b>	<b>39</b>
<b>4. RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>39</b>
4.1. Diagnóstico situacional del Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, para identificar las variables Internas y Externas institucional	39
4.1.1. Entrevista	40
4.1.2. Encuesta	43
4.1.3. Diagrama de Ishikawa análisis de causas y efectos	66
4.1.4. Componentes del diagrama de Ishikawa Análisis de Causa-Efecto	68
4.1.4.1. Procesos y procedimientos inadecuados de reclutamiento y selección de personal	68
4.1.4.2. Alta rotación de personal	68
4.1.4.3. Falta de herramientas para la evaluación de desempeño	68
4.1.4.4. Perfil profesional no acorde al cargo	69
4.1.4.5. Mala Comunicación	69

4.1.4.6. Falta de desarrollo Profesional	69
4.1.5. Conclusión Diagrama de Ishikawa análisis de Causa-Efecto.	70
4.1.6. Demostrar los procesos y procedimientos pertinentes para el reclutamiento y selección de personal basado en competencias.	70
4.1.6.1. Análisis del puesto	70
4.1.6.2. Definición de las competencias	71
4.1.6.3. Búsqueda y/o reclutamiento de candidatos	71
4.1.6.4. Selección de candidatos	71
4.1.6.5. Contratación del candidato	71
4.1.6.6. Inducción del candidato	71
4.1.7. Matriz FODA	72
4.1.8. Componentes de la Matriz FODA	73
4.1.8.1. Fortalezas	73
4.1.8.2. Debilidades	74
4.1.8.3. Oportunidades	75
4.1.8.4. Amenazas	75
4.1.9. Conclusión Matriz FODA	76
<b>CAPÍTULO 5</b>	<b>77</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>77</b>
5.1. Conclusiones	77
5.2. Recomendaciones	79
<b>6. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>84</b>
<b>Anexo 1 – Ficha Bibliográfica</b>	<b>85</b>
<b>Anexo 2 – Guía de Entrevista</b>	<b>87</b>

**Anexo 3 - Encuesta**

**Índice de tablas**

Tabla 1. Diferencias entre Gestión del Talento Humano y Gestión del Capital Humano	4
--	---

## Índice de figura

Figura 1. Gestión por Resultados	17
Figura 2. Rreclutamiento interno y reclutamiento externo	18
Figura 3. Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias.	20
Figura 4. Tiempo de trabajo en la institucion	44
Figura 5. Conocimiento de la Misión y Visión Institucional	45
Figura 6. Conocimiento de los objetivos del cargo desempeñan	46
Figura 7. Desempeño profesional de los colaboradores	47
Figura 8. Método de reclutamiento ingreso a la institución	48
Figura 9. Método de selección de personal	49
Figura 10. Nivel de importancia a la experiencia profesional	50
Figura 11. Aspecto crítico en el proceso de selección de personal	51
Figura 12. El proceso de selección se basa en objetivos y metas institucionales	52
Figura 13. Procedimientos formales y transparentes en el proceso de reclutamiento y selección de personal	53
Figura 14. Sesgos o discriminación en los procesos de selección de personal	54
Figura 15. Métodos más utilizados en el proceso de selección de personal en la institución	55
Figura 16. Criterios de selección basados en competencias y habilidades específicas requeridas para los cargos	56
Figura 17. Tiempo del proceso de selección de personal desde la solicitud	57

Figura 18. Claridad en el proceso de solicitud y descripción de puestos	58
Figura 19. Retroalimentación en el proceso de selección	59
Figura 20. Evaluación de competencias	60
Figura 21. Participación en programas de capacitación o formación por la institución	61
Figura 22. Comunicación interna en la institución	62
Figura 23. Opinión en relación a la Importancia que tiene la Gestión del Capital Humano en la Institución	63
Figura 24. Sugerencia o recomendación de mejoras	64
Figura 25. Implementación de programas adicionales de capacitación y desarrollo profesional para los colaboradores	65
Figura 26. Diagrama de Ishikawa	67
Figura 27. Matriz FODA	72

## INTRODUCCIÓN

El Capital Humano en la Administración Pública se ha tornado un tema de interés para los investigadores a partir de la llegada del Covid 19, el cual generó un cambio rotundo en las organizaciones tanto públicas y privadas, esto hizo que hoy en día se busque nuevas alternativas de gestión del capital humano para poder enfrentar a un mundo más competitivo y globalizado. En este sentido es que se presenta la investigación denominada Análisis de la Gestión del Capital Humano en la Administración Pública en la Ciudad de Cobija, teniendo como objeto de estudio la gestión del capital humano, la propuesta plantea el siguiente contenido:

El Capítulo 1, contiene los aspectos generales como ser la justificación teórica, práctica y metodológica, situación problemática, la pregunta de investigación se formula de la siguiente manera: ¿Qué prácticas y procesos de la Gestión del Capital Humano deberán ser analizadas en la Administración Pública para mejorar el desempeño de sus funciones?, así mismo el objeto de estudio en la tesis es la Gestión del Capital Humano en la Administración Pública, alcance o campo de acción de la investigación se limita a investigar el reclutamiento y selección de personal basado en puestos y por competencias, en dos instituciones de Administración Pública en la Ciudad de Cobija, por ser las más representativas en la Ciudad como ser; el Gobierno Autónomo Departamental de Pando ( Gobernación), y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, ( Alcaldía), la guía o idea Científica de investigación, es analizar la Gestión del Capital Humano en la Administración Pública en la Ciudad de Cobija, considerando la relevancia, pertinencia y viabilidad de la investigación, el objetivo general de la investigación consiste en Analizar la Gestión del Capital Humano en la Administración Pública en la Ciudad de Cobija, para mejorar el desempeño de sus funciones, así también para realizar el análisis se plantean objetivos específicos.

El Capítulo 2, consta del desarrollo estructural de la tesis, como las referencias conceptuales, en base a los términos más utilizados en la tesis, el marco teórico está compuesto de las diferentes teorías utilizadas que sustentan la investigación presentada en la tesis, el contexto referencial, estudios previos al objeto de estudio y el diagnóstico del problema.

En el Capítulo 3, contempla todo el diseño metodológico de la tesis, la investigación es de tipo descriptivo, con enfoque cualitativo, también se utilizó el método analítico y descriptivo, así mismo se aplicó la técnica de la entrevista, como instrumento la guía de entrevista, dirigida a la Máximas Autoridades de las dos instituciones (MAE), y responsables de Recursos Humanos, la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario, dirigida al personal de cada una de las instituciones arriba mencionadas.

En el capítulo 4, la investigación se centró en el análisis cualitativo de datos para comprender los procesos de reclutamiento y selección de personal en la administración pública. Se realizaron entrevistas, encuestas y análisis FODA para diagnosticar la situación del Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija. Estas técnicas permitieron obtener información clave sobre el entorno interno y externo de las instituciones, facilitando la evaluación mediante la Matriz FODA. El estudio involucró a 4 personas, incluidos responsables de recursos humanos, y contribuyó a establecer un diagnóstico eficiente y realista.

Finalmente, en el Capítulo 5 se realiza las conclusiones y recomendaciones perteneciente a la investigación del análisis de la gestión del capital humano en la administración pública de la Ciudad de Cobija.

## CAPÍTULO 1

### ASPECTOS GENERALES

#### 1. JUSTIFICACIÓN

##### 1.1. Justificación Teórica

La teoría que sustenta la investigación de la Gestión del Capital Humano en la Administración Pública, es la teoría del Capital Humano, esta sostiene que, el capital humano, es el conjunto de habilidades, aptitudes, conocimientos y experiencias de los colaboradores, es un factor clave para el éxito de las organizaciones (Becker, 1983).

La teoría del capital humano de Becker, ha sido fundamental para el desarrollo de la gestión del capital humano en las organizaciones, esta teoría sostiene que los colaboradores son un activo valioso para las empresas, y que su desarrollo y capacitación son inversiones que pueden generar un retorno significativo. Por otra parte, Becker plantea que la educación y la formación son inversiones que realizan los individuos racionales con el fin de incrementar su eficiencia, productividad y sus ingresos.

Becker (1983), define la “gestión del capital humano es un conjunto de prácticas y herramientas que se utilizan para atraer, reclutar, capacitar, desarrollar, administrar y retener a los colaboradores para lograr los objetivos empresariales” (p. 64).

En la actualidad, la gestión del capital humano es una función estratégica en las organizaciones, en la que adopta una visión estratégica de la gestión del capital humano, eso genera que las organizaciones estén mejor posicionadas para competir en un entorno globalizado y cambiante.

Chiavenato (2009), describe a la teoría de la gestión del capital humano como el "conjunto de políticas y prácticas necesarias para atraer, desarrollar y mantener a los colaboradores de una organización". (p. 26).

Otra teoría que sustenta la investigación es la teoría de la Gestión del Talento Humano, sin embargo, hay que aclarar que la teoría de la gestión del talento humano es una evolución de la teoría de la administración de recursos humanos, esta teoría reconoce que las personas

son más que recursos, sino que son activos valiosos que deben ser desarrollados y motivados para que puedan alcanzar su máximo potencial.

La teoría de la gestión del talento humano, se centra en las personas, sus habilidades, competencias y potencial, su objetivo es desarrollar el talento de los colaboradores para que puedan alcanzar su máximo rendimiento y contribuir al éxito de la organización.

Por otro lado, la gestión del talento humano y la gestión del capital humano, son dos enfoques diferentes de la administración de los recursos humanos (RR.HH.). Ambos enfoques tienen como objetivo mejorar el desempeño de los colaboradores y el éxito de la organización, pero tienen diferentes enfoques y prioridades.

Tabla 1

*Diferencias entre Gestión del Talento Humano y Gestión del Capital Humano*

Características	Gestión del Talento Humano	Gestión del Capital Humano
Enfoque	Las personas	Las habilidades y competencias
Objetivo	Desarrollar el potencial de las personas	Maximizar el valor del capital humano
Prioridades	Atracción, desarrollo y retención del talento	Compensación, beneficios y prestaciones
Estrategias	A largo plazo	A corto plazo

Fuente: Chiavenato, 2017

En la presente tesis y con base en las teorías identificadas se llevó adelante el análisis de la Gestión del Capital Humano, específicas en lo referente a reclutamiento y selección de personal basado en puestos y en competencias, la investigación se desarrolló en la Ciudad de Cobija, lo que permitió obtener información relevante y aplicable a las instituciones públicas de la región.

## 1.2. Justificación Práctica

Esta investigación tiene como finalidad realizar un Análisis profundo de la Gestión del Capital Humano en las dos entidades de administración pública seleccionadas para la investigación como son el Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el Gobierno Municipal de Cobija, este análisis genera un valioso aporte para fortalecer su funcionamiento y optimizar el logro de sus metas, considerando la dimensión de las instituciones públicas en la Ciudad de Cobija, optó por analizar las 2 instituciones más representativas en la administración pública, de las 40 instituciones existentes, por cuanto como resultado de la investigación sugiere la implementación de procesos de reclutamiento y selección de personal basados en competencias, en lugar de centrarse exclusivamente en los puestos, por parte del Gobierno Autónomo Departamental de Pando (Gobernación) y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija (Alcaldía), el cual promoverá una mejora en el desempeño de las funciones. El análisis de la gestión del capital humano se convierte en una herramienta estratégica indispensable para el Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el Gobierno Municipal de Cobija, al comprender las fortalezas, debilidades y necesidades de su personal, ambas entidades pueden tomar decisiones informadas para optimizar el uso de este valioso recurso, impulsar su desarrollo institucional y alcanzar sus metas de manera efectiva y sostenible.

## 1.3. Justificación Metodológica

La investigación presentada es de tipo descriptivo este tipo de investigación trata de describir las particularidades del objeto de estudio, con enfoque cualitativo se aplica en investigaciones que buscan estudiar características particulares de un tema en cuestión, así mismo la investigación corresponde a la línea de investigación No.2, de la Carrera de Administración de Empresas, línea de investigación: Desarrollo Humano, Organizacional, técnicas y modelos de solución de conflictos, también pertenece al paradigma hermenéutico este paradigma no le interesa llegar a un conocimiento objetivo, sino, llegar a un conocimiento consensuado, es decir lo que importa es ponerse de acuerdo en la interpretación, de lo que se está estudiando. Es por ello que para la investigación se utilizaron los métodos descriptivos y analíticos, aplicando como técnicas de investigación la encuesta, entrevistas, revisión documental acompañado de sus respectivos instrumentos

de investigación para el levantamiento de la información en el cual se sustenta el trabajo de grado.

#### 1.4. Situación Problemática

La situación problemática, arroja que la falta de planificación en el proceso de reclutamiento y selección, es una causa principal que surge de la observación de que los directivos no realizan una planificación adecuada antes de iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal. Según Martínez (2019), la planificación es fundamental para asegurar que se identifiquen claramente las necesidades de la organización y se establezcan los criterios necesarios para seleccionar al candidato más adecuado. La falta de planificación puede llevar a no considerar el perfil profesional requerido para el cargo, lo que a su vez resulta en un bajo rendimiento laboral por parte del personal contratado.

Por otro lado, la influencia del compromiso personal y la fuerza política en las decisiones organizativas, indican que las decisiones relacionadas con el reclutamiento y selección de personal pueden verse influenciadas por el compromiso personal y la fuerza política de los involucrados en el proceso. Según Pérez (2020), la influencia de factores no objetivos en la toma de decisiones puede conducir a una selección de personal subjetiva, donde se priorizan relaciones personales o intereses políticos sobre las competencias y habilidades necesarias para el cargo. Esto puede afectar negativamente la eficacia y eficiencia de la administración pública.

Además, la alta rotación de personal en la administración pública, es un efecto directo de los procesos inadecuados de reclutamiento y selección. Según Gómez (2018), la falta de consideración de las competencias necesarias para el cargo y la selección basada en criterios subjetivos pueden conducir a la contratación de personal no adecuado para las posiciones disponibles. Esto puede resultar en un desajuste entre las habilidades del personal y las necesidades de la organización, lo que a su vez puede contribuir a la insatisfacción laboral y la decisión de abandonar el empleo.

En conclusión, los procesos inadecuados de reclutamiento y selección de personal en las instituciones de administración pública pueden ser causados por la falta de planificación, la influencia de factores personales y políticos en las decisiones organizativas, y la alta rotación de personal. Estos problemas pueden tener efectos significativos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, el rendimiento laboral y la retención del capital humano. Para afrontar esta situación, es necesario implementar medidas que promuevan una selección de personal objetiva y basada en criterios transparentes y relevantes para las necesidades de la organización, así como fomentar una cultura organizacional que valore la profesionalidad y el mérito en la toma de decisiones relacionadas con el personal.

#### 1.5. Problema Científico

¿Qué prácticas y procesos de la Gestión del Capital Humano deberán ser analizadas en la Administración Pública para mejorar el desempeño de sus funciones?

#### 1.6. Objeto de Estudio

En la investigación presentada se toma como objeto de estudio el Análisis de la Gestión del Capital Humano en la Administración Pública en la Ciudad de Cobija.

#### 1.7. Alcance o Campo de Acción de la Investigación

El alcance o campo de acción de esta investigación se centra en el Análisis de la gestión del Capital Humano en la Administración Pública en la Ciudad de Cobija, específicamente en el Gobierno Autónomo Departamental de Pando ( Gobernación), y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija ( Alcaldía), por ser dos instituciones representativas en la administración pública en la Ciudad de Cobija, de las 40 instituciones públicas existentes en la Ciudad, dentro del análisis se consideran únicamente dos aspectos dentro de las Gestión del capital Humano los cuales son; el reclutamiento y selección de personal basado en puestos y en competencias, la investigación se desarrolló en la Ciudad de Cobija, lo que permitió obtener información relevante y aplicable a las instituciones Públicas de la región.

### 1.8. Guía o idea de Científica a defender

La presente investigación propone analizar la Gestión del Capital Humano en la Administración Pública, en el Gobierno Autónomo Departamental de Pando (Gobernación), y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija (Alcaldía), en la Ciudad de Cobija, considerando la relevancia, pertinencia y viabilidad de la investigación, bajo un enfoque cualitativo.

### 1.9. Hipótesis

Las instituciones públicas, como el Gobierno Autónomo Departamental de Pando (Gobernación), y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija (Alcaldía), no realizan una adecuada Gestión del Capital Humano, a fin de permitir mejorar el desempeño de sus funciones en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

### 1.10. Objetivos de la Investigación

#### 1.10.1. Objetivo General

Analizar la Gestión del Capital Humano en la Administración Pública en la Ciudad de Cobija, para mejorar el desempeño de sus funciones.

#### 1.10.2. Objetivos Específicos

- ✓ Determinar el estado actual de la gestión del capital humano en el Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.
- ✓ Identificar las prácticas actuales de la Gestión del Talento Humano en el Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.
- ✓ Identificar las fortalezas y debilidades de los procesos y procedimientos de Reclutamiento y Selección de personal, en el Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.
- ✓ Proponer recomendaciones para mejorar la gestión del capital humano en la Administración Pública en la Ciudad de Cobija.

## CAPÍTULO 2

### 2. DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS DE GRADO

#### 2.1. Referencias Conceptuales

##### 2.1.1. Administración

Según Chiavenato (2015), citado por Rosas (2022), “La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. (p.7)

##### 2.1.2. Administración de recursos humano

Según Chiavenato, (2009), la administración de recursos humanos "la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la satisfacción de sus aspiraciones individuales". (p. 26)

##### 2.1.3. Capital Humano

Chiavenato, (2009), define el capital humano como el “conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes de las personas que trabajan en una organización”. (p. 26)

##### 2.1.4. Gestión

Según Taylor (1994), citado por Rosas (2022),"la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer ya continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente". (p. 50)

##### 2.1.5. Gestión del Capital Humano

Armstrong (2012), "La gestión del capital humano es el proceso de atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados con las habilidades y el conocimiento necesarios para lograr los objetivos organizacionales". (p. 1)

### 2.1.6. Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2014), "La gestión del talento humano es el proceso de atraer, desarrollar, retener y potenciar el talento de las personas que trabajan en una organización". (p. 34)

### 2.1.7. Talento Humano

Chiavenato (2014), es "El conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades y experiencias de las personas que trabajan en una organización". (p. 45)

### 2.1.8. Administración Pública

Según Freytes (2015), "La administración pública es el conjunto de actividades y procesos que realizan las entidades públicas para la gestión de los recursos públicos, la prestación de servicios a la ciudadanía y el cumplimiento de los objetivos y metas del Estado". (p. 10)

### 2.1.9. Análisis

Según la Real Academia Española, el análisis es "el examen o estudio pormenorizado de algo". (p. 50)

### 2.1.10. Eficiencia

Según la Asociación de Administradores Americanos citado por Rosas (2022), es producir bienes o servicios de la forma siguiente:

- a. De la mejor calidad
- b. En el menor tiempo
- c. Con el menor número de insumos
- d. Al menor costo
- e. Con la mayor rentabilidad
- f. Obteniendo la más alta producción; y.

g. Con el menor número de problemas. (p. 53)

#### 2.1.11. Eficacia

Según la Asociación de Administradores Americanos citado por Rosas (2022) es el cumplimiento cabal y preciso de:

a. Objetivos

b. Metas

c. Planes

d. Estrategias

e. Reglamentos

f. Directivas

g. Órdenes

h. Presupuestos

i. Normas; y

j. Leyes. (p. 54)

#### 2.1.12. Organización

Pérez (2013) citado por Rosas (2022), define a la organización como “El proceso de integrar, en una estructura coordinada, las actividades necesarias para alcanzar, los objetivos de una empresa, dotar esta estructura con personal calificado y competente, y proveerlos de los elementos físicos necesarios para el desempeño de sus funciones”. (p. 55)

### 2.1.13. Procesos

Chiavenato, (2014) Citado por Rosas (2022) menciona que los procesos son "el conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos (entradas) en productos (salidas) con el fin de satisfacer necesidades o alcanzar objetivos". (p. 53)

### 2.1.14. Políticas

Según Pérez (2013) citado por Rosas (2022), define como “guías a seguir para desarrollar las funciones a las cuales se aplica, como una ayuda para tomar decisiones, permite una solución consistente a los problemas que se presentan y que están cubiertos por las políticas”. (p. 55)

### 2.1.15. Reclutamiento de personal

Según Chiavenato (2014) “El reclutamiento de personal es el proceso de atraer e identificar candidatos calificados para un puesto de trabajo”. (p. 208)

#### *2.1.15.1. Reclutamiento de personal basado en puestos*

Según Chiavenato (2013), el reclutamiento basado en puestos es “un proceso que busca atraer a candidatos que cumplan con los requisitos específicos del puesto”. (p. 210)

#### *2.1.15.2. Reclutamiento de personal basado en competencias*

Para Chiavenato (2014), el reclutamiento basado en competencias es “un proceso que busca identificar y atraer a candidatos que posean las competencias necesarias para el éxito en el puesto”. (p. 211)

### 2.1.16. Selección de Personal

Según Chiavenato (2014), la selección de personal es el “proceso de elegir a la persona adecuada para el puesto correcto en el momento oportuno”. (p. 216)

#### *2.1.16.1. Selección de personal basado en puestos*

Según Chiavenato (2014), "El enfoque tradicional de la selección de personal se basa en el puesto. Se centra en los requisitos específicos del puesto y evalúa a los candidatos en función de sus habilidades, conocimientos y experiencia". (p. 217)

#### *2.1.16.2. Selección de personal basado en competencias*

Según Chiavenato (2014), el enfoque de competencias de la selección de personal "se centra en las habilidades y capacidades necesarias para el éxito en el puesto. Se evalúa a los candidatos en función de sus competencias, que son los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que les permiten desempeñar las funciones del puesto de manera eficaz". (p. 220)

#### *2.1.17. Desempeño*

Para Chiavenato (2014), "El desempeño es el resultado de las acciones de una persona en el trabajo. Es un concepto multidimensional que incluye factores como la productividad, la calidad, la satisfacción del cliente y el aprendizaje". (p. 234)

#### *2.1.18. Funciones*

Según Chiavenato (2014), "Las funciones son las actividades o tareas que se realizan en un puesto de trabajo. Son los componentes básicos de un puesto de trabajo y se agrupan en torno a las responsabilidades principales del puesto". (p. 206)

#### *2.1.19. Cargos*

Según Chiavenato (2014), el cargo es el "conjunto de funciones, responsabilidades y autoridad que se asignan a una persona en la organización". (p. 206)

## 2.2. Marco Teórico

### 2.2.1. Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2014) citado por Rosas (2022) define la gestión del talento humano como "el conjunto de políticas y prácticas necesarias para atraer, desarrollar y retener a los empleados de una organización". (p. 37)

### 2.2.2. Capital Humano

Las organizaciones se sirven del desempeño de sus miembros con lo cual se le conoce como:

empleados, trabajadores, personal, recursos humanos, talento humano entre otros, el recurso humano está conformado por personas que tienen habilidades y le dan dinamismo a la organización, pero hoy por hoy se le denomina a ese capital humano como talento humano debido a que las personas tienen talentos. En una empresa las pérdidas de maquinarias tienen solución, en cambio cuando hay fuga de talento para su solución se necesita tiempo, esfuerzo y dinero conjuntamente con un proceso de reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar el personal conveniente para la formación de grupos de trabajo competitivos, por esta razón el talento humano es el capital más importante para toda organización, pero su dirección no es tan sencilla debido a que cada persona es distinta en aptitudes y comportamientos. (Vallejos, 2015, citado por Rosas, 2022, p. 36)

### 2.2.3. Atributos del Capital Humano

Hoy en día la ventaja competitiva de las empresas es la posesión de conocimiento a través de las personas que forman parte de la organización, por tanto, el conocimiento es un factor de producción fundamental en la economía actual, como aspectos relevantes en las empresas intensivas en conocimiento están la lealtad de los clientes, los empleados clave, el compromiso de empresa y empleados para reciclarse y aprender y los valores de la empresa. (Norverto & Villacorta, 2001, citado por García, 2019)

Para conceptuar el capital humano Carson (2004) citado por García (2019), propone los siguientes atributos:

- Adaptabilidad / flexibilidad.
- Actitud frente al trabajo.
- Variabilidad / entrenamiento.
- Comunidades de práctica / dinámica de grupos / trabajo en equipo.
- Compromiso.
- Habilidades de comunicación. Competencia / competencias.
- Aplicación.
- Creatividad.
- Cultura de organización.
- Resistencia / persistencia / capacidad para adaptarse.
- Innovación / espíritu de empresa.
- Liderazgo. Gestión efectiva a todos los niveles de la empresa.
- Motivación. Destrezas en redes / tener redes (contactos).
- Factores de personalidad.
- Potencial para el crecimiento.
- Sentido práctico / inteligencia práctica.
- Proactividad y reactividad.
- Destrezas de gestión de proyectos o del trabajo.
- Destrezas de I+D / habilidades de investigación.
- Aceptación del riesgo.
- Satisfacción con el empleo.
- Destrezas de autogestión.
- Conocimiento tácito / implícito.
- Confianza en trabajadores modelo.
- Entendimiento de las necesidades y metas de la organización.
- Tener valores bien desarrollados.
- Buena disposición para compartir conocimiento.
- Sabiduría. (p. 35)

#### 2.2.4. Gestión de Recursos Humanos

Según Chiavenato (2015), se ocupa de los “activos intangibles que no solamente hacen crecer el capital humano, sino que resultan directamente en la consolidación y crecimiento del capital intelectual conquistado por la organización”. (p. 62)

#### 2.2.5. Gestión Tradicional

La gestión tradicional se centra en los procesos y las estructuras organizacionales, se basa en la idea de que las organizaciones pueden ser controladas y dirigidas de forma racional, gestión tradicional ha sido muy efectiva en el pasado, pero en la actualidad se enfrenta a algunos desafíos, como la creciente complejidad de las organizaciones, la globalización y la innovación tecnológica. (Chiavenato, 2014, citado por Sanz, 2015, p. 3)

#### 2.2.6. Gestión por Resultados

Según el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) citado por Sanz (2015) definen la GpR como: Facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño para la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones. (p. 2)

#### 2.2.7. Gestión por Resultados como Sistema de Gerenciamiento

La Gestión por Resultados como sistema de gerenciamiento se asienta en tres puntos básicos, Planificación, Organización y Presupuesto, están conformados por diferentes elementos y macro procesos claves Planeamiento Estratégico, Formulación Presupuestaria, Administración de Recursos, Monitoreo, Evaluación, Control y Auditoría siendo el subsistema de desarrollo de personal uno de los pilares dentro del Sistema de Gestión por Resultados. (Chiavenato, 2014, Citado por Sanz, 2015, p. 4)

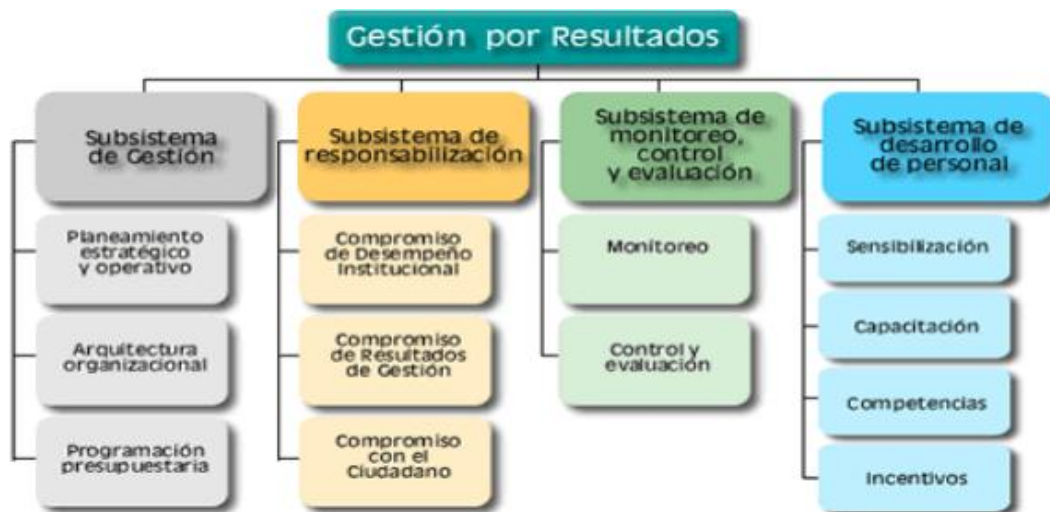


Figura 1. Gestión por Resultados

Fuente: Sáenz, 2015

En la figura expuesto 1, queda reflejada la relación existente entre la gestión de recursos humanos y un modelo de gerenciamiento basado en resultados en esta relación, la estructura organizacional tiene un papel fundamental no sólo habla de los modos de organización y división del trabajo sino también, de un aspecto de la gestión que tiene un vínculo interno con las relaciones humanas que existe en toda organización quedando demostrado los niveles de responsabilidad y las relaciones de poder que en ella subsisten.

#### 2.2.8. Concepto de Reclutamiento

Para iniciar el análisis primero se debe tener bien claro el concepto de reclutamiento. El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización, básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar (Chiavenato, 1997, pp. 205 - 206)

Para el autor Gómez, (1995) el reclutamiento es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular, debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo, el mercado donde la organización

busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos (Gómez citado por Chiavenato, 2009, p. 118).

### 2.2.8.1. Reclutamiento Interno y Externo

Este último autor menciona el reclutamiento interno y externo en las organizaciones graficándola de la siguiente manera:

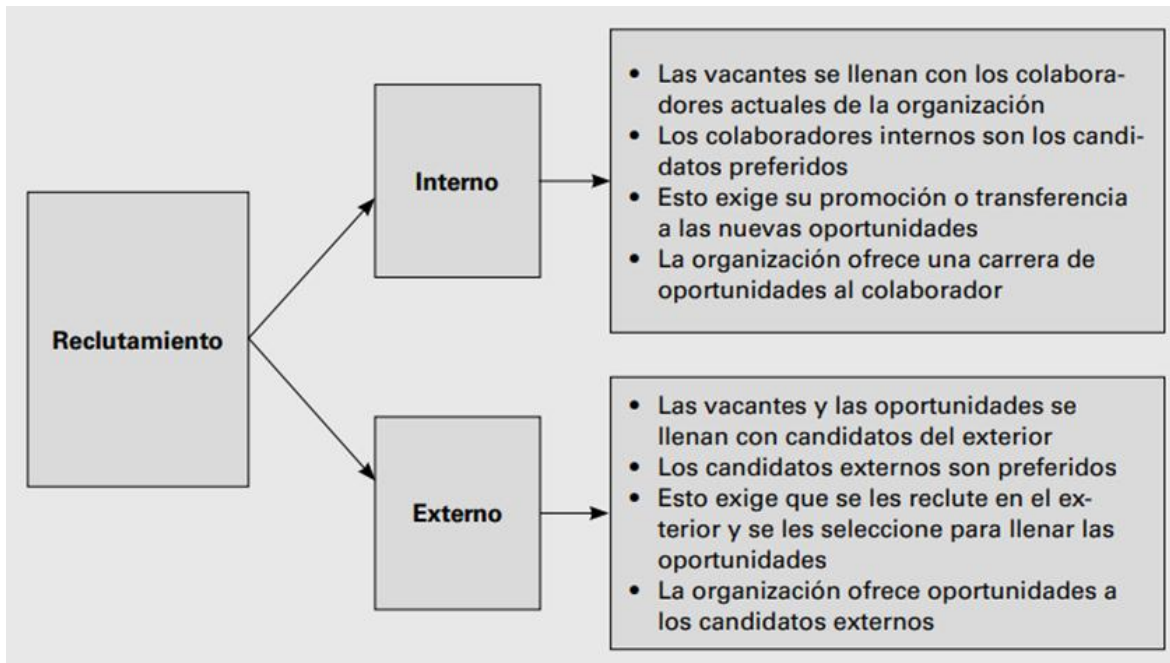


Figura 2. Reclutamiento interno y reclutamiento externo

Fuente: Chiavenato, 2009

Como se puede apreciar en la figura 2, el reclutamiento interno está dirigido a los candidatos que están dentro de la organización, teniendo como su principal ventaja aprovechar el mejor potencial humano de la organización, sin lugar a duda también existe su desventaja este puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativa a la organización, a diferencia del reclutamiento externo donde los candidatos son reclutados externamente en el mercado de los recursos humanos.

### *2.2.8.2. Enfoque del reclutamiento de personal*

Por otro lado, Chiavenato (2009) menciona que también es necesario identificar cuál es el enfoque del reclutamiento, o el objetivo se propone, menciona que el reclutamiento puede tener por objeto buscar a candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización, por otra parte, se puede concentrar en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad (p. 120).

En este sentido se aplicó las encuestas a las máximas autoridades, directores de Recursos Humanos, y servidores públicos de las dos instituciones consideradas en la investigación, es así que se obtuvo información relevante en cuanto al proceso de reclutamiento de personal, información que permitió realizar el siguiente análisis planteado en la investigación, el proceso de reclutamiento tanto en el Gobierno Autónomo Departamental de Pando (Gobernación), y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija (Alcaldía), mayormente se realiza de manera externa, cabe aclarar que para el reclutamiento externo no utilizan técnicas de reclutamiento como ser: convocatorias, anuncios televisivos entre otros, esto se debe a que ya existe un direccionamiento o invitación al candidato que ocupará el puesto vacante, estas instituciones basan el reclutamiento en buscar candidatos que puedan ocupar los puestos vacantes, y no así en buscar candidatos con las competencias necesarias que permitan alcanzar los objetivos institucionales. Escasas veces se realiza el reclutamiento interno en estas dos instituciones, esto por la responsabilidad de pagar beneficios posteriores a los servidores públicos de las instituciones.

Finalmente, el análisis del proceso de reclutamiento en estas dos instituciones permite conocer el enfoque de reclutamiento adoptado por estas dos instituciones, el cual se basa en los puestos y no así por competencias, siendo que este enfoque de reclutamiento es inapropiado para el logro de los objetivos institucionales.

### *2.2.8.3. Reclutamiento basado en puestos y basado en competencias*

Chiavenato (2009), describe el reclutamiento basado en puestos y basado en competencias, (ver figura 3).

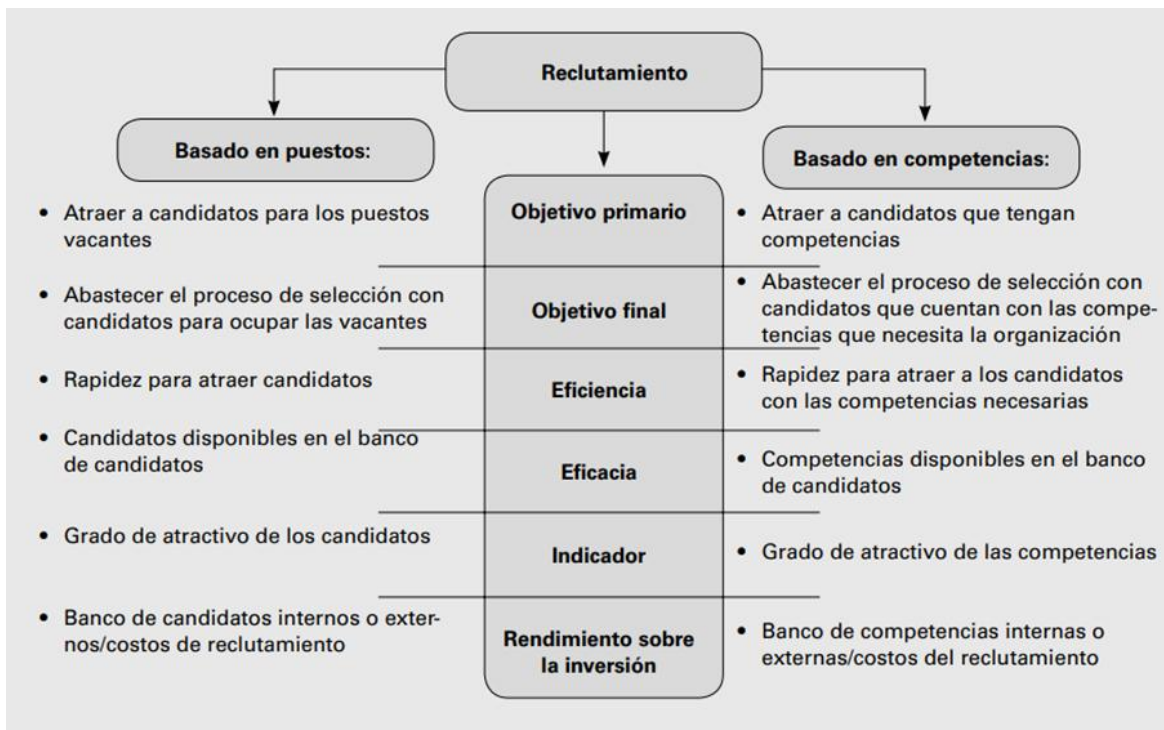


Figura 3. Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias.

Fuente: Chiavenato, 2009

Como se puede apreciar en la figura 3, actualmente las instituciones realizan el proceso de reclutamiento basado en competencias, este nuevo enfoque tiene como objetivo primario atraer a candidatos que tengan las competencias necesarias para aportar a la institución, dentro del objetivo final, es obtener el mayor número o abastecimiento de candidatos que cuenten con las competencias que necesitan las instituciones, también este enfoque considera importante la eficiencia y eficacia, es decir atraer a los candidatos con las competencias necesarias en el menor tiempo posible y de contar con la disponibilidad con un banco de candidatos que reúnan las competencias, se considera importante como indicador el grado atractivo de competencias, finalmente el rendimiento sobre la inversión es decir, están dispuestos a invertir en ese talento humano, pero a la vez esperan el máximo rendimiento para la organización, lograr alcanzar los objetivos institucionales.

#### 2.2.8.4. *Concepto de selección de personal*

Según George (1994) citado por Chiavenato (2009), la selección es un “proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo”. (p. 137)

#### 2.2.9. Políticas de Recursos Humanos

Como menciona Chiavenato (2015), las políticas de recursos humanos son un “conjunto de medidas para organizar, gestionar y administrar el capital humano de una empresa, generalmente es un documento que contiene los criterios para contratación, remuneración, prestaciones, capacitación, beneficios sociales, entre otros”. (p. 89)

#### 2.2.10. Tipos de políticas de recursos humanos

##### 2.2.10.1. *Reclutamiento*

Para Chiavenato (2015) citado por Rosas (2022), se especifican las pautas a seguir en caso de que se haga una contratación interna o externa a la empresa, además que refiere los medios por lo que va a lanzar la convocatoria, ya sea por redes sociales, carteles, páginas de internet, incluso determina si para realizar este proceso se recurrirá a una agencia especializada o a un cazador de talentos. (p. 36)

##### 2.2.10.2. *Selección de personal*

Menciona Chiavenato (2015) citado por Rosas (2022), que las políticas para selección de personal se refieren a los métodos que se utilizarán para elegir al candidato o candidata ideal para conocer y evaluar a los prospectos establece si se hará uso de test psicológicos, simulación, juego de roles, entrevistas, examen de conocimientos, entre otros. (p. 36)

##### 2.2.10.3. *Contratación*

Chiavenato (2015) citado por Rosas (2022), aquí se desglosa cuál es el tipo de contrato que se va a celebrar de acuerdo con cada área o puesto de la empresa delimita para los empleados, cuáles son las obligaciones que adquirirán con la organización, las prestaciones

los beneficios sociales que recibirán, fechas de pago de salarios y nóminas, motivos de despido, horarios, días de descanso y demás. (p. 36)

#### *2.2.10.4. Desvinculación*

Chiavenato (2015), citado por Rosas (2022), define de forma adecuada los procesos relativos a la salida del personal por diversos motivos, como pueden ser despido, renuncia o jubilación. (p. 37)

#### *2.2.10.5. Retribución*

Para Chiavenato (2015) citado por Rosas (2022) responde a la manera en que se va a compensar el desempeño de los trabajadores, quienes mantengan su rendimiento o lo hayan aumentado para esto se determina una gratificación económica, días de descanso, viajes, cupones u otros tipos de beneficios. (p. 37)

#### *2.2.10.6. Evaluación*

Según Chiavenato (2015) citado por Rosas (2022), este tipo de políticas sirven para definir cómo se valorará a los empleados respecto al desempeño en sus funciones, comportamientos y actitudes, características psicológicas, competencias, habilidades y experiencia. (p. 37)

#### *2.2.10.7. Formación*

Menciona Chiavenato (2015) citado por Rosas (2022), es la guía para preparar a los empleados a fin de que enfrenten los nuevos retos que van surgiendo en la empresa y en el sector a los que pertenecen a ella desde hace tiempo. (p. 38).

#### *2.2.10.8. Clima laboral*

Según Chiavenato (2015) citado por Rosas (2022), se encarga de definir las normas de convivencia del personal para crear un ambiente respetuoso y armonioso, garantizar que los espacios y herramientas de trabajo sean óptimos para cumplir las funciones diarias,

determinar el código de vestimenta de la empresa, fijar el calendario de eventos sociales, entre otros aspectos. (p. 38)

#### 2.2.11. Administración

Según Chiavenato (2015) citado por Rosas (2022), “la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p. 7)

##### *2.2.11.1. Administración de Recursos Humanos*

Chiavenato (2015) citado por Rosas (2022) “la ARH consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal”. (p.7)

##### *2.2.11.2. Objetivo de la Administración de Recursos Humanos*

Según Chiavenato (2015), Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización y son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacciones suficientes para conseguir los objetivos de la organización. (p.7).
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales. (p.7).
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. (p.7).

#### 2.2.12. Proceso Administrativo

Según Chiavenato (2015) citado por Rosas (2022), el proceso administrativo es “la secuencia de las funciones administrativas de planear, organizar, dirigir, y controlar para alcanzar los objetivos deseados”. (p. 51)

### 2.2.13. Administración Pública

Según la editorial de enciclopedia (2022) citado por Rosas (2022), la Administración pública es el “conjunto de organismos y de funcionarios estatales que se encarga de la implementación de las políticas gubernamentales para garantizar el bienestar social”. (p. 42)

### 2.2.14. Organización Pública

Weber (1998), describe a la organización pública o estatal como una organización formal sin fines de lucro y centralizada al contar con una estructura organizacional definida, normas y reglamentos, rutinas y procedimiento; donde la autoridad se concentra en el extremo superior de la pirámide y toma de decisiones se va delegando por niveles de responsabilidad, el cual se caracteriza por:

- ✓ Aplicación de normas y reglamentos de carácter legal, que sirven al orden necesario para el funcionamiento de la organización.
- ✓ Formalidad de las comunicaciones.
- ✓ División sistemática del trabajo, cada integrante de la organización sabe cuáles son sus tareas (especialización) y su grado de responsabilidad; con límites claramente definidos de manera de no sobrepasarse ni intervenir en competencias ajenas.
- ✓ Rutinas y procedimientos de trabajo estandarizados.
- ✓ Responsabilidad jerárquica piramidal.
- ✓ Impersonalidad de las relaciones en este modelo de organización las personas no son consideradas como tales, sino como ocupantes de cargos y funciones determinadas, lo que implica que el poder emané del cargo al igual que la obediencia. (Weber citado por Sanz, 2015, p. 6).

## 2.3. Contexto Referencial

Para poder realizar el contexto referencial se procedió a una revisión bibliográfica referente a trabajos de investigación a nivel internacional, que guardan relación con la investigación presentada.

La Tesis denominada; Modelo de Gestión de Capital Humano orientado a la innovación, el principal problema que aborda la investigación es la inexistencia de la gestión por competencias laborales en los procesos de capital humano, cuyas deficiencias y falta de orientación a la gestión de proyectos de la empresa provocan una insuficiente capacidad innovadora y afectan la generación de nuevos ingresos. Así mismo el objetivo general de esta investigación fue implementar un modelo de gestión de capital humano orientado a la innovación, en la metodología de esta investigación se aplicaron entrevistas, encuestas, la matriz DAFO, el diagrama causa-efecto, el Modelado y Notación de Procesos de Negocio, entre otros.

Las conclusiones de esta investigación permitieron diseñar el procedimiento de implementación del Modelo de Gestión de Capital Humano orientado a la innovación, tomando como herramienta inicial la estrategia empresarial, lo que permitirá la correcta selección, formación y evaluación del talento humano necesario para el mejor desempeño de los proyectos organizacionales. El diseño del Modelo de Gestión de Capital Humano orientado a la innovación mediante la revisión y actualización de los procesos claves de la GCH tomando como herramienta inicial la estrategia empresarial, permitirá la correcta selección, formación y evaluación de los empleados que participaran en los proyectos para un mejor desempeño organizacional en la Empresa Movitel.

El estudio de modelo de Gestión de Capital Humano orientado a la innovación aporta a la investigación de análisis del capital humano en la administración pública de las siguientes maneras:

Proporciona un marco conceptual para la gestión del capital humano orientado a la innovación, este marco conceptual se basa en la idea de que el capital humano es un activo estratégico que debe ser gestionado de manera proactiva para impulsar la innovación. De igual forma ayuda a identificar los factores clave para la gestión del capital humano orientado a la innovación, estos factores incluyen la gestión por competencias, la formación y el desarrollo, la evaluación del desempeño, y la cultura organizacional. Así mismo propone un modelo de gestión del capital humano orientado a la innovación, este modelo es adaptable a diferentes contextos y puede ser utilizado por las organizaciones públicas para mejorar su capacidad innovadora.

Otra investigación en la que se apoya el trabajo de investigación es la; Tesis sobre modelo de gestión de capital humano por competencias para universidades públicas en México, el cual identifica como problema la falta de una gestión de capital humano por competencias es una realidad en las instituciones públicas objeto de estudio que puede ser analizada mediante la narrativa de los informantes, el objetivo de la presente investigación fue proponer un modelo de gestión de capital humano docente dirigido a las universidades públicas en México que manejan un modelo educativo por competencias, lo anterior con el fin de proponer mejoras en los procesos de gestión de personal docente. El presente trabajo propone un modelo de gestión de capital humano docente donde se incluyen las competencias básicas y específicas que debe cumplir un candidato, así como las competencias que deberán desarrollar los docentes y las personas que integren el departamento de recursos humanos como parte de un modelo conductual de competencias. La metodología aplicada en el estudio se realizó bajo un enfoque cualitativo in situ y tuvo un corte transversal, se utilizó como base el paradigma de investigación de la teoría fundamentada (grounded theory), la recolección de datos se llevó a cabo mediante entrevistas y la técnica de observación. El modelo que se diseñó se encuentra constituido por tres etapas: 1) reclutamiento y selección docente por competencias, 2) contratación y 3) desarrollo, las conclusiones se reflejan en el modelo de gestión de capital humano por competencias para universidades públicas en México presentado tiene como columna vertebral los conceptos de reclutamiento, selección, contratación y desarrollo, y una propuesta descrita de la aplicación en la gestión de personal docente en universidades públicas.

En este sentido el aporte a la investigación, la investigación de Modelo de gestión de capital humano por competencias para universidades públicas en México, proporciona una base sólida para el análisis del capital humano en la administración pública. Esta investigación puede ser utilizada para evaluar el estado actual de la gestión del capital humano, identificar las áreas de mejora, y desarrollar estrategias para mejorar la gestión del capital humano en las organizaciones públicas. Además de los aportes mencionados anteriormente, la investigación de Modelo de gestión de capital humano por competencias para universidades públicas en México también es relevante para el análisis del capital humano en la administración pública por las siguientes razones:

La investigación se centra en el sector público, un sector que es fundamental para el desarrollo de las sociedades, la mejora de la gestión del capital humano en el sector público puede contribuir al desarrollo de las organizaciones públicas y al bienestar de la ciudadanía. Así también la investigación se centra en las universidades públicas, un tipo de organización que tiene un papel importante en la formación del ciudadano, la mejora de la gestión del capital humano en las universidades públicas puede contribuir a la formación de ciudadanos más competentes y preparados para el mercado laboral. En definitiva, la investigación de Modelo de gestión de capital humano por competencias para universidades públicas en México es una contribución valiosa para el análisis del capital humano en la administración pública.

De igual manera otro aporte valioso a la investigación es la Tesis denominada; La actual Gestión de los Recursos Humanos en la Administración Pública de la Provincia de Córdoba 2015, el problema identificado en esta tesis es el subsistema de provisión de recursos humanos: Reclutamiento y Selección de Personal. Este subsistema es manejado directamente por el ejecutivo provincial, mediante mecanismos discrecionales que obedecen a intereses políticos, que escapan totalmente de la órbita de las autoridades de lotería de Córdoba S.E. En particular, debido a su característica de ser una dependencia estatal de la Provincia de Córdoba, se puede observar que este no se aplica porque existe una realidad de que la misma ya forma parte de la idiosincrasia de la lotería. En esta conclusión permite dar cuenta de que las políticas que en el mismo se realice buscarán simplemente mejorar la gestión del personal actual para sentar las bases estratégicas y luego idear cómo será la política de nuevas incorporaciones. El personal contratado solo se aplican los requisitos de acceso a la administración pública, quedando el proceso de selección casi pura y exclusivamente basado en el principio de clientelismo y favoritismo político, en desmedro no solo del mérito y la idoneidad para la función o puesto, sino también de los principios de igualdad de oportunidades, publicidad y transparencia que deberían regir a la relación de empleo público. Estas cuestiones no hacen más que mostrar que no existe una planificación real y estratégica en materia de recursos humanos, toda vez que los ingresos de personal responden más bien a cuestiones de carácter político y no a necesidades reales de servicio. Esta falta de planificación no es un hecho menor, si lo que se busca es la implementación de un modelo de gerenciamiento basado en resultados. El

objetivo de la tesis es Dimensionar el impacto que genera la falta de una gestión de Recursos Humanos para los empleados de la Lotería de Córdoba S.E, perteneciente a la Administración Pública del Gobierno de Córdoba durante la gestión de 2016-2019, la metodología que se aplicó en este estudio es exploratorio y descriptivo, la información que se recaudará para la realización de la investigación será tanto primaria como secundaria, y las herramientas utilizadas para la recolección de datos son: - Observación directa: se toma y registra información para su posterior análisis. - Entrevistas: se trabaja con los colaboradores, por medio de una entrevista en profundidad o semiestructurada, con preguntas abiertas para obtener la información necesaria para conocer la situación actual de la obra social. La muestra será de seis integrantes de la obra social. - Cuestionarios: se aplicará por medio de preguntas cerradas a los trabajadores, quienes brindan información acerca de las funciones que conlleva el puesto que desempeñan, características y contenido del mismo. La muestra que se utilizará es de aproximadamente 45 personas, por medio de la herramienta de Google Formularios. - Análisis de documentos: con el objetivo de determinar la situación actual de la organización, se solicitó acceso a documentos de la obra social como la nómina de los empleados, organización jerárquica, organigrama, procesos de trabajo específicos, convenio colectivo que utilizan, reglamentos internos, comunicados, etc. 14 En la provincia de Córdoba, los empleados que se desempeñan bajo la órbita estatal se encuentran regulados por la Ley 72331 Estatuto del Personal de la Administración Pública con sus sucesivas reglamentaciones 321/08; 1080/86, 1300/09; 2137/09, 1534/06, y por la Ley 93612 de Escalafón para el personal de la Administración Pública Provincial. Comprende un universo de 128.943 empleados, ubicados en organismos de tipo centralizado dependientes de cada ministerio, y descentralizados mediante organismos como ser 8 agencias, 1 universidad provincial, 1 caja de jubilaciones, y 6 empresas.

La conclusión de la tesis muestra una relación al objeto de estudio de la presente investigación, las empresas del Estado sean organizaciones sin fines de lucro, no las exceptúa del desafío de ir cambiando y mutando a la par de las nuevas necesidades que plantea el contexto. Es así que la Gestión de los Recursos Humanos, es el modelo de gerenciamiento que permite dar respuesta a los servicios que las mismas prestan, por lo que es necesario la adaptación de estructuras organizativas flexibles y dinámicas, rompiendo con la lógica rígida y verticalista de funcionamiento actual, que encuentra su correlato en el

poder, convirtiendo a las organizaciones públicas en burocráticas, sujetas a un orden establecido de las cosas, donde el personal obedece según la ubicación de quien las imparte en el organigrama de la institución. En la actualidad existe una moderna tecnología, métodos y procedimientos racionalizados, que no resuelven per se los problemas de la organización. Su valor lo adquieren a partir del mal o buen uso que le dan las personas, de ahí la necesidad de que todos estos recursos se encuentren imprescindiblemente precedidos y acompañados de una acertada gestión de personal que bajo las políticas y lineamientos de la alta dirección obtenga de los servidores, directivos y funcionarios un óptimo rendimiento, así como la mejor y sostenida predisposición a un trabajo corporativo y en línea con los objetivos institucionales. En la actualidad, se podría afirmar que del relevamiento realizado se infiere que el personal que existe dentro de la institución, tiene una larga trayectoria dentro de la institución, pero con escasa motivación. El personal, presenta diferentes dificultades de condiciones de trabajo, relaciones personales y políticas que deben ser abordadas en búsqueda de que la gestión de los procesos se realice de manera adecuada dentro de la Lotería de Córdoba S.E en su accionar como institución del ámbito público. 58 Ya no resulta suficiente una política de personal exclusivamente concentrada en la negociación de convenios colectivos o en reducir huelgas laborales; ahora importa más una adecuada planificación de personal que ahorre costos laborales, un análisis de puestos de trabajo que permita la correcta interpretación de las necesidades. Esto hace que la Gestión de Personal no sea una cuestión sencilla y reducible a las reglas de la administración; ya que es por medio del trabajo y a través del salario que la persona satisface sus necesidades básicas y es también el trabajo el lugar donde la persona puede satisfacer sus necesidades de reconocimiento y autorrealización. El actual modelo de Gestión de Recursos Humanos que predomina en la Lotería de Córdoba S.E, no guarda correlato con un modelo de Gestión de los Recursos Humanos, sino que responde a cuestiones muy burocratizadas más que a una política pensada y planificada en materia de recursos humanos que posibilite mejoras en los resultados asegurando la eficacia y la eficiencia en el manejo de los recursos. A su vez, existe dentro de la planta de la institución el reconocimiento de que la gestión actual responde a diferentes actividades de manejo del personal, y no a una gestión de los recursos en una visión moderna y amplia. En la actualidad, predomina una forma de trabajar mecanicista, hasta llegar a niveles de

departamentalización especializada, lo que conlleva a generar estructuras sobre dimensionadas, que dificultan la implementación de cualquier modelo de gestión que no funcione con la lógica y la verticalidad de estilo burocrático. El organigrama actual de la Lotería de Córdoba S.E S.E tiene una estructura de Directorio, Gerencia General, Responsable de RRHH y empleados, donde todas las decisiones que se tomen en un estado diferente de la cadena de mando que no sea el Directorio, requiere de actualización de este para que sea posible de implementar. Entre algunas características propias del análisis interno realizado de la Lotería de Córdoba S.E se pueden enumerar las siguientes:

- ✓ Ausencia de planificación estratégica en materia de Gestión de Recursos Humanos, orientándose la gestión únicamente a la Administración de personal.
- ✓ Carencia de políticas de gestión de RRHH correctamente definidas y comunicadas.
- ✓ Ausencia de un Responsable idóneo específicamente abocado a esta función.

Así mismo la investigación de La actual Gestión de los Recursos Humanos en la Administración Pública de la Provincia de Córdoba 2015, también es relevante para el análisis del capital humano en la administración pública por razones que la investigación se centra en la administración pública de la provincia de Córdoba, un contexto específico que puede ser relevante para otras organizaciones públicas en diferentes países. La investigación se centra en la gestión de los recursos humanos, un área clave para el éxito de cualquier organización, También la investigación se basa en un enfoque de gestión por competencias, un enfoque que está ganando popularidad en el sector público. En definitiva, la investigación de La actual Gestión de los Recursos Humanos en la Administración Pública de la Provincia de Córdoba 2015, es una contribución valiosa para la investigación del análisis del Capital Humano en la Administración Pública en la Ciudad de Cobija.

#### 2.4. Estudios previos al Objeto de Estudio

De acuerdo a la revisión bibliográfica realizada en base a estudios previos realizados se evidencia investigaciones realizadas en gestión del capital humano en la Administración Pública con enfoque en innovación y gestión del capital humano baso en modelos de gestión por competencias entre otros, a nivel Internacional y Nacional.

Así mismo posterior a la revisión bibliográfica vía internet y de manera física en la biblioteca central de la Universidad Amazónica de Pando, no se encontró investigaciones que guarden relación con la investigación presentada Análisis de Gestión del Capital Humano en la Administración Pública en la Ciudad de Cobija, en este sentido permitió realizar la investigación a través de la recolección de información precisa y oportuna, esto con el fin de realizar el análisis enfocado en el proceso de reclutamiento y selección de personal como parte fundamental de la gestión del capital humano en la administración pública, así mismo con los datos obtenidos las instituciones tomadas en cuenta en la investigación puedan replantear su políticas de gestión del capital humano dentro de sus estructuras organizacionales, de esta forma les permitirá alcanzar los objetivos institucionales que persiguen estas instituciones Públicas en la Ciudad de Cobija.

#### 2.5. Diagnóstico del Problema

El resultado del estudio previo a la elaboración de la presente tesis de grado fue la obtención de la información necesaria, para que a través de ella se realice el análisis de la Gestión del Capital Humano en la Administración Pública, el cual es una actividad que toda organización debiera realizar al interior de la organización, sin embargo, se ha podido identificar, a través de los instrumentos de recolección de datos que el problema principal es la carencia de este análisis en la administración pública, esto perjudica significativamente al desarrollo de las actividades y por ende al logro de los objetivos organizacionales.

Como indica Chiavenato hoy en día las organizaciones se enfocan más en el capital humano, para poder enfrentar al mundo empresarial competitivo, actualmente el mundo está globalizado este mismo demanda de talentos humanos para alcanzar el éxito empresarial a través de la innovación y creatividad que poseen los colaboradores, esto se refleja de forma contraria en la administración pública, por lo cual nace la necesidad de resolver este problema identificado.

Para tal propósito se realizó la identificación de 40 instituciones de administración Pública en la Ciudad de Cobija, entre las descentralizadas, gobiernos autónomos municipales y gobierno autónomo Departamental de Pando, de estas instituciones identificadas se realizó

el Análisis del Capital Humano, únicamente en dos instituciones como son el Gobierno Autónomo Departamental de Pando, y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, por ser dos instituciones más representativas en cuanto al número de personal que componen dichas instituciones.

El Gobierno Autónomo Departamental de Pando (Gobernación) es una entidad pública, que ejerce funciones basados en el artículo 269 de la Constitución Política del estado Plurinacional de Bolivia, establece la organización territorial en departamentos provincias y territorios indígenas originarios campesinos. Reconoce la condición de autonómica entre otros de los gobiernos Departamentales, determina la organización y constitución de la Asamblea Departamental con facultades deliberativas, fiscalizadoras y legislativas en el ámbito de sus competencias, así como también la organización y constitución del órgano ejecutivo departamental.

De la misma manera el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija (Alcaldía), de acuerdo a la ley de Autonomías del Estado plurinacional de Bolivia, y la organización territorial de los municipios bolivianos tiene la potestad de elegir sus alcaldes en elecciones locales, se compone del poder ejecutivo, representado por el alcalde y su equipo, y el concejo municipal constituido por representantes elegidos igualmente por voto popular a través de elecciones municipales cada 5 años.

En este entendido, una vez identificada las dos instituciones públicas en el cual se desarrolló la investigación, se determinó como problemática principal la inadecuada Gestión del Capital Humano en la Administración Pública, situación que atraviesan muchas instituciones públicas en nuestro contexto, logrando identificar problemas como ser: Funciones gerenciales ejercidas sin perfil profesional, procedimientos de reclutamiento y selección de personal en base a un compromiso político y no así de acuerdo a procesos ya establecidos, otro que se identificó la alta rotación de personal involuntario todos estos problemas identificados se deben a que no existe una adecuada Gestión del Capital Humano dentro de estas dos instituciones de Administración Pública en la Ciudad de Cobija.

Esta problemática identifica actualmente ocasiona efectos negativos dentro de estas dos instituciones, efectos que se ven reflejados en pérdida de Capital Humano, ausencia de cumplimiento en las metas y objetivos institucionales, esto también a futuro puede ocasionar otro tipo de problemas que afectan a la función pública, en estas instituciones, es por ello que la presente tesis de grado se buscó mostrar las principales procedimientos y políticas adecuadas para poner en práctica dentro de las organizaciones publica en la Ciudad de Cobija, de esta manera responder a los retos y desafíos al que se enfrentan las organizaciones en busca de ser cada vez más competitivos en el rubro que se desempeñan.

## CAPÍTULO 3

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de Investigación

La investigación realizada fue de carácter descriptivo, lo que permitió un detalle de las observaciones realizadas dentro de la investigación. Además, permitió un estudio de las diversas características que intervienen en la gestión del capital humano. La investigación también fue de naturaleza explicativa, ya que brindó la oportunidad de analizar la información recabada para posteriormente realizar la tesis.

#### 3.2. Universo o Población de Estudio

Dentro de la presente investigación se considera como población de estudio a dos organizaciones públicas más representativas en nuestra región, como es el Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, en ellas se cuenta con un número representativo de personal que son considerados como población en la investigación sobre la gestión del capital humano en la administración pública en la Ciudad de Cobija, teniendo en cuenta el universo de estudio de 40 instituciones públicas en dicha Ciudad.

En este sentido también se consideró como población finita al total de funcionarios de cada una de las instituciones que continuación se detalla:

El Gobierno Autónomo Departamental de Pando, está compuesto por una población de 459, funcionarios entre las Autoridades, personal permanente, eventuales, y consultores de línea.

El Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, está compuesto por una población de 950, funcionarios entre la Autoridades, personal de planta, eventuales, y consultores de línea.

#### 3.3. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra

Para la investigación se empleó el muestreo por conveniencia. El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico, donde las muestras de la

población se las realiza por conveniencia, ya que son las mejores opciones disponibles para el investigador, éste enfoque se emplea para las investigaciones de tipo cualitativa.

Respecto a las instituciones públicas que pertenecen a este trabajo de investigación corresponden a 40 instituciones, las cuales por sus características son demasiados grandes para evaluar y considerar a todo el universo de estudio, por lo que, esta es una de las razones por las que se optó por analizar, solo a dos instituciones públicas de la Ciudad como son, el Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija. (Sampieri, Fernández y Baptista, 2010)

En cuanto a la fórmula de muestreo, se puede deducir que, por ser un muestreo por conveniencia, que no pertenece a un método de muestro aleatorio, no puede utilizarse una fórmula de cálculo matemático para el mismo. Para este caso el tamaño de la muestra se determina en función de la experiencia y el juicio del investigador.

### 3.4. Selección de Métodos y Técnicas

#### 3.4.1. Tipo de Estudio

Un estudio exploratorio es una investigación inicial dirigida a examinar un área que no ha sido investigada a fondo o que es poco entendida. Su objetivo principal es obtener una comprensión fundamental del tema y generar ideas para futuras investigaciones.

Los estudios exploratorios juegan un papel importante en la identificación de áreas con potencial para la investigación y la generación de hipótesis para investigaciones más rigurosas, además proporciona una base para el desarrollo futuro de otras investigaciones y orientan la dirección de la investigación tanto académica como profesional.

Por otro lado, un estudio analítico es la investigación que se enfoca en comprender las relaciones causa-efecto entre variables a través del análisis sistemático de datos, su propósito es determinar por qué ocurren ciertos fenómenos y qué factores contribuyen a ellos, y la comprensión de cómo funciona.

Es así que los estudios analíticos son cruciales para avanzar en la comprensión de los fenómenos que se estudian y que pueden proporcionar información valiosa para la toma de

decisiones en la investigación académica y profesional, como es el caso de la gestión del capital humano.

#### 3.4.2. Tipo de Enfoque

El enfoque utilizado en esta investigación es cualitativo, porque permite analizar la información recopilada mediante la revisión documental realizada tanto en medios físicos como electrónicos, con el fin de respaldar la información obtenida, así también los datos primarios obtenidos de las encuestas realizadas en el personal de las instituciones de administración pública en la Ciudad de Cobija, consideradas en la investigación.

Según Hernández (2010), “la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, riqueza interpretativa, contextualización del entorno, detalles y experiencias únicas” (p. 7). Además, utiliza la recolección y el análisis de datos para refinar las preguntas de investigación o generar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. Estas actividades sirven para descubrir las preguntas de investigación más relevantes y perfeccionarlas para su posterior respuesta. La indagación se mueve de manera dinámica entre los hechos y su interpretación. (Hernández citado por Parrado, 2019, p. 39).

#### 3.4.3. Métodos

Método Analítico. -

El método utilizado en la investigación es el analítico, según Hernández (2010) “Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado”. Este método fue de gran utilidad en la investigación en la fase de la revisión de la literatura, para la interpretación y análisis de los datos obtenidos a través de las encuestas y entrevistas realizadas. (p. 62)

Método Descriptivo. -

Según, Hernández (2010) señalan que “un método de investigación descriptiva consiste en presentar la información tal cual es, indicando cual es la situación en el momento de la investigación analizando, interpretando, imprimiendo, y evaluando lo que se desea”. Así también este método aportará en la interpretación de los datos recogidos mediante la

encuesta, sobre la gestión del capital humano en la administración pública en la Ciudad de Cobija. (p. 56).

#### 3.4.4. Técnicas

Las técnicas utilizadas en la investigación fueron las siguientes:

Documentación. - Esta técnica permitió realizar el análisis de la información literaria recolectada para el sustento teórico y desarrollo de la tesis de grado, de esta técnica se obtuvieron teorías de la gestión del capital humano en la administración pública, las cuales sustentan el trabajo de investigación.

Entrevista. - Esta técnica fue de gran ayuda para recabar información primaria en cuanto a la gestión del capital humano en la administración pública en nuestro contexto, esta se realizó a la Máxima Autoridad y responsables de Recursos Humanos considerados en el espacio muestral. El instrumento de recolección de datos fue de tipo estructurado.

Encuestas. - Esta técnica estuvo dirigida a todo el personal que conforman estas dos instituciones, también fue de gran utilidad para validar la información y sustentar los resultados de la investigación.

#### 3.4.5. Instrumentos de Recopilación de Información

Los instrumentos utilizados con relación a las técnicas seleccionadas para la recolección de información son las siguientes:

- ✓ Ficha de trabajo, este instrumento permitió registrar la información documental revisada y utilizada en la investigación de una manera ordenada, de cada autor, citada y referenciada.
- ✓ Guía de entrevista, en ella se registró datos e información de las personas e instituciones entrevistadas, esto permitió conocer los hechos o fenómenos y datos relevantes encontrados en la investigación.
- ✓ Cuestionario. - Aunque los enfoques cualitativos generalmente se centran en muestras pequeñas y contextualmente ricas, el uso de cuestionarios puede ampliar la recopilación de datos a muestras. Esto resulta beneficioso para

obtener una visión más holística de un tema o para comparar distintos grupos de participantes. Además, los cuestionarios se destacan por su eficiencia en la recolección de datos, especialmente cuando se necesita obtener información de un número de personas en un breve tiempo y con recursos humanos limitados.

## CAPÍTULO 4

### 4. RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se tuvo como punto clave el análisis de los datos cualitativo permitiendo aplicar la metodología propuesta, se hizo utilización de los datos obtenidos a través de la revisión documental, observación y entrevista, posibilitando la orientación de la presente investigación apoyadas en las teorías propuestas que ayudaron a identificar de forma más clara los procesos de reclutamiento y selección de personal, como parte de las políticas de gestión del capital humano y su relación con la administración pública.

4.1. Diagnóstico situacional del Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, para identificar las variables Internas y Externas institucional

Para la realización del diagnóstico situacional del Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, se utilizaron técnicas como ser:

- ✓ Entrevistas
- ✓ Encuestas
- ✓ Diagrama de Ishikawa
- ✓ Análisis FODA

De esta manera se detallarán cada una de ellas con sus respectivos componentes y conclusiones; siendo el camino para establecer un diagnóstico eficiente y real sobre el entorno interno y externo de las dos instituciones arriba mencionada, el cual es evaluarla de acuerdo a parámetros contemplado en la Matriz FODA, para lo cual es preciso contar con la Información recolectada mediante la técnica de la entrevista, esta técnica fue aplicada en las dos instituciones a la MAE, y Responsables de Recurso Humanos que desempeñan funciones administrativas, siendo estos un total de 4 personas tal como indica el diseño muestral.

#### 4.1.1. Entrevista

Se aplicó a la población de estudio la entrevista estructurada ya que siguen un conjunto predeterminado de preguntas formuladas en el mismo orden y a todos los entrevistados, haciéndolos confiables para la recolección de datos de la investigación.

Sobre una cantidad de 40 instituciones públicas en la ciudad de Cobija, se realizó en dos instituciones, las entrevistas a las MAE y Responsables de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Departamental de Pando (Gobernación), llegando a un total de 210, personas entrevistadas, y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija (Alcaldía), a un total de 274, personas entrevistadas, donde se puede evidenciar lo siguiente:

De acuerdo a la primera pregunta los entrevistados mencionan que son términos nuevos para ellos, solicitando que se les pueda explicar de qué trata la gestión del Capital humano, posterior a una breve explicación, mencionan que el capital humano dentro de la administración pública, no se considera relevante, como también no se toma en cuenta, esto se debe también a que el perfil profesional de los Responsables de Recursos Humanos, no son del área de la Administración o ramas afines.

Seguidamente respondiendo a la pregunta dos, manifiestan que es muy importante porque ayudaría a garantizar el logro de los objetivos institucionales, así como a tener una gestión eficiente, sin embargo, como se desconoce cuál es su importancia dentro de la institución pública, no se valora.

Continuando con la pregunta tres, sobre cuál es el método de reclutamiento en su institución, indican que generalmente se realizan basados en puestos y por compromisos políticos, puesto que no se aplica los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Por otro lado, respondiendo a la pregunta número cuatro, sobre cuál es el principal objetivo del reclutamiento en su institución, mencionaron que el principal objetivo es cubrir las vacantes más rápidas, y seleccionar al candidato calificados para los puestos disponibles dentro de la institución.

De igual forma indican que solamente los directores y responsables conocen sobre la visión y objetivos estratégicos de la institución, por lo que no pueden dar toda esa información a todo el personal, de esta forma se observa que existe una comunicación fluida sobre los objetivos estratégicos en estas instituciones públicas en la Ciudad de Cobija.

Así mismo en la pregunta cinco, se les preguntó si existen responsables de selección o equipo de evaluación en el proceso de reclutamiento en su institución, indicando de que no existe y de que no se utiliza, por motivo de que la MAE, es quien decide a quien contratar en la institución.

Continuando con la pregunta seis, si utiliza el enfoque de reclutamiento basado en puestos y competencias, respondieron que solamente se utiliza el enfoque basado en puestos, motivo de que desconocían sobre el enfoque basado en competencias y que además no están seguros que se aplique para instituciones públicas.

Así mismo respondieron que no se utiliza ningún tipo de pruebas de competencias durante el proceso de selección de personal en la institución, por lo que la selección se realiza en base a las necesidades de cubrir los puestos vacantes. En este sentido no realiza en ninguna etapa la evaluación de competencias para los candidatos que van a formar parte de la institución.

Continuando con la pregunta siete, si proporciona capacitación a los entrevistadores y evaluadores en su institución para garantizar una selección basada en competencias, manifestaron de que no se capacita, debido a que la decisión la toma la MAE, el responsable de recursos humanos solamente se encarga de designar a que unidad o dirección de trabajo será designado.

De la misma forma en la pregunta ocho, se les consultó cuál es el nivel de importancia que se le da a la experiencia profesional previa en puestos similares durante el proceso de selección en su institución, en la que se pudo obtener como respuesta como importante y muy importante cuando son cargos jerárquicos ya que requieren de mucha responsabilidad, en cuanto a los métodos, utiliza la institución en el proceso de selección de personal,

normalmente se utilizan el currículum y la entrevista, que son los más conocidos y aplicados dentro de la institución pública.

De igual forma se les consultó en la pregunta nueve, sobre cuál de los aspectos es más crítico en el proceso de selección de personal en su institución, respondiendo que la experiencia laboral previa, siendo uno de los requisitos más exigidos para los diferentes puestos o cargos, seguido del grado académico. Respecto a los resultados de la selección de personal se utilizan para mejorar continuamente el proceso de reclutamiento en su institución, indican que no se toma en cuenta, también de que no se proporciona retroalimentación al personal que va a ser seleccionado en la institución.

Respondiendo a la interrogante diez, del tiempo que suele llevar el proceso completo de reclutamiento y selección de personal en su institución, indican que dependiendo de las personas y los cargos, suele llevar entre uno a dos meses y más de dos meses, por otro lado se les consultó si se promueve la diversidad y la inclusión como parte del proceso y selección de personal en su institución, respondieron que a partir de la promulgación de la Ley 045, Contra el Racismo y Toda Forma de Discriminación, se promueve activamente la inclusión en las dos instituciones.

En respuesta si se emplea una plataforma o sistema de gestión de candidatos para facilitar el proceso de reclutamiento en su institución, indican de que no se utiliza, debido a que la decisión sobre personal la determina la MAE, de cada institución. Así también se les preguntó sobre los métodos de reclutamiento y selección de personal por competencias, mencionando que no conocen y que solo aplican el currículum y la experiencia previa.

En la pregunta once, se les preguntó si consideran que el enfoque de reclutamiento basado en competencias ha mejorado la calidad de los colaboradores en institución Pública, respondiendo contundentemente, que no se aplica el reclutamiento basado en competencias, por ello no conocen si ayudaría a mejorar la calidad de los colaboradores.

Finalmente, después de realizar las entrevistas se concluye indicando que los entrevistados de ambas instituciones, no estaban familiarizados con los términos "gestión del capital humano" o "reclutamiento basado en competencias". En ambas instituciones se considera

que el capital humano no es relevante y no se toma en cuenta en la administración pública, los procesos de reclutamiento y selección se basan en puestos y compromisos políticos, en lugar de en las necesidades de la institución y las competencias de los candidatos, no hay responsables de selección o equipos de evaluación, y la decisión final sobre la contratación la toma la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE), así también no se utilizan pruebas de competencias ni se proporciona capacitación a los entrevistadores, la experiencia laboral previa y el grado académico son los criterios de selección más importantes, sin considerar otros aspectos relevantes como las habilidades blandas o el potencial del candidato, por otro lado no se toman en cuenta los resultados de la selección de personal para mejorar el proceso de reclutamiento, tampoco se utiliza un sistema de gestión de candidatos ni se conocen los métodos de reclutamiento y selección de personal por competencias.

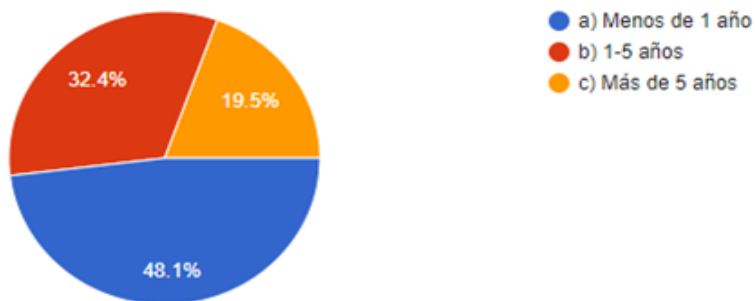
En resumen, estas dos instituciones públicas en la Ciudad de Cobija necesitan implementar un enfoque de gestión del capital humano más estratégico y basado en competencias para mejorar la calidad de sus colaboradores y el logro de sus objetivos.

#### 4.1.2. Encuesta

Encuestas que fueron aplicadas a los colaboradores tanto del Gobierno Autónomo Departamental de Pando (Gobernación), Gobierno Autónomo Municipal de Cobija (Alcaldía), de acuerdo a la cantidad que se determinó en el diseño muestral, del cual se puede evidenciar lo siguiente:

### 1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la institución?

210 respuestas



### 1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la institución?

274 respuestas

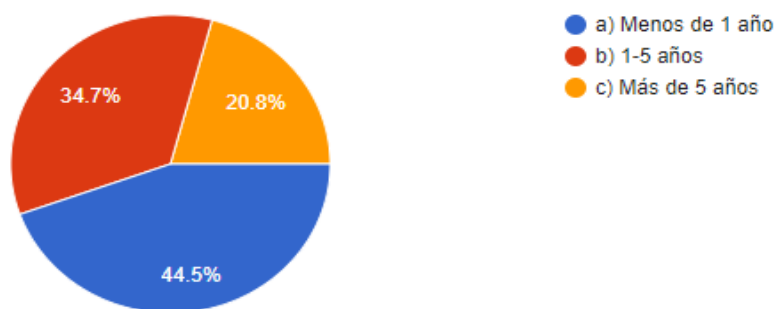


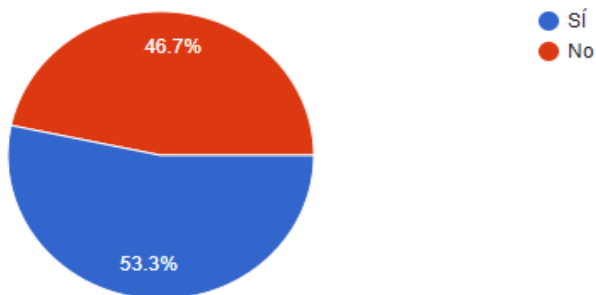
Figura 4. Tiempo de trabajo en la institución

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la figura dos, el 48,1 %, del Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el 44,5% del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, tiene menos de un año trabajando en la institución, seguidamente el 32,4%, y el 34,7%, trabajan entre uno a cinco años, mientras que solamente el 19,5%, y el 20,8%, llevan trabajando más de cinco años en dichas instituciones.

## 2. ¿Conoce la Misión y Visión de la institución?

210 respuestas



## 2. ¿Conoce la Misión y Visión de la institución?

274 respuestas

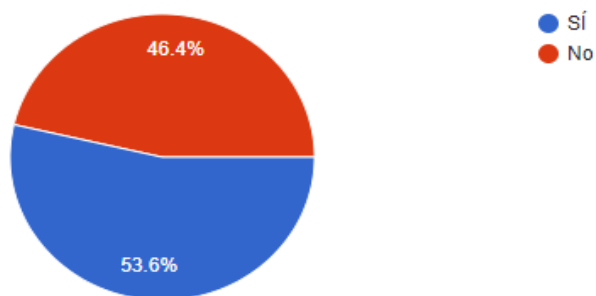


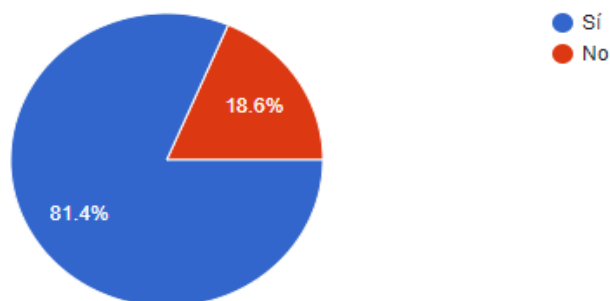
Figura 5. Conocimiento de la Misión y Visión Institucional

Fuente: Elaboración propia

De igual manera se observa que el 53,3%, del Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el 53.6%, del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, respondieron que si conocen la Misión y Vision institucional, el otro 46,7%, y el 46,4%, indican que desconocen de la razon institucional.

### 3. ¿Conoce usted los objetivos del cargo que desempeña?

210 respuestas



### 3. ¿Conoce usted los objetivos del cargo que desempeña?

274 respuestas

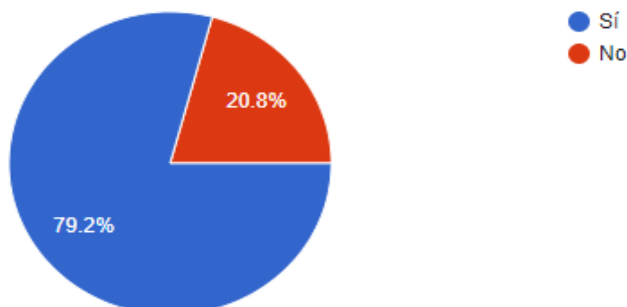


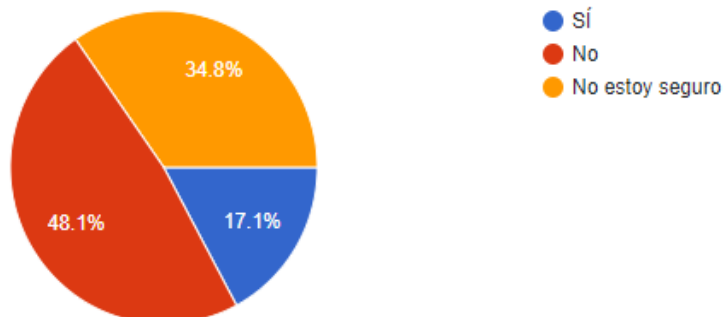
Figura 6. Conocimiento de los objetivos del cargo desempeñan

Fuente: Elaboración propia

Respondiendo a la pregunta el 81,4%, del Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el 79,2%, del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, indicaron que si conocen los objetivos del cargo desempeñan, el otro 18,6% y el 20,8%, indicaron que no conocen el objetivo del cargo que desempeñan, esto se debe a que un porcentaje son personas que ejercen funciones como apoyo de servicios entre otros.

4. ¿Siente que la institución valora y promueve el desarrollo profesional de sus colaboradores?

210 respuestas



4. ¿Siente que la institución valora y promueve el desarrollo profesional de sus colaboradores?

274 respuestas

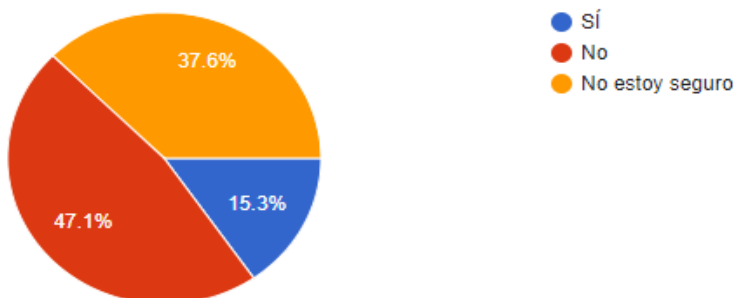


Figura 7. Desempeño profesional de los colaboradores

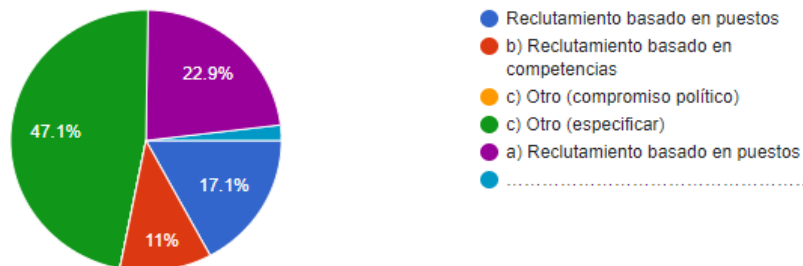
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a resultado en base a que si la institución promueve el desarrollo profesional de sus colaboradores se observa en la figura el 48,1%, de personal del Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el otro 47,1%, del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, respondieron que no se promueve el desarrollo profesional de sus colaboradores en dichas instituciones, el otro 17,1%, y 15,3%, responden que, si se promueve, mientras que el 34,8% y 37,6%, responden no estar seguros.

5.¿Por cuál de los métodos de reclutamiento ingreso en la institución?



210 respuestas



5.¿Por cuál de los métodos de reclutamiento ingreso en la institución?



274 respuestas

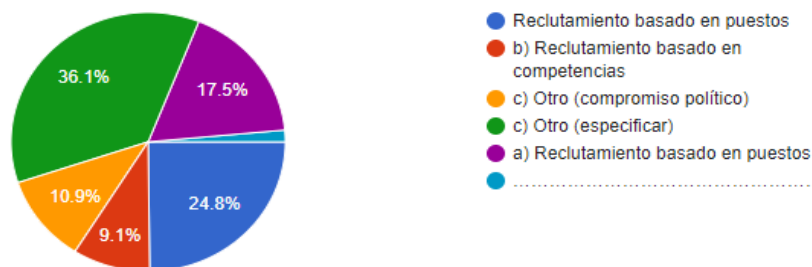


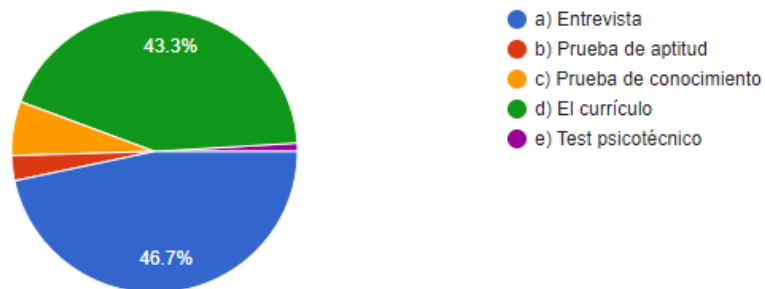
Figura 8. Método de reclutamiento ingreso a la institución

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la figura seis, el 47,1%, del Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el 36,1%, del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, mencionan que ingresaron por otros métodos, el 22,9% y el 17,5%, por reclutamiento basado en puestos, 10,9% por compromisos políticos, el 11% y el 9,1% basado en competencias.

6. ¿Qué métodos utilizó la institución en el proceso de selección de personal?

210 respuestas



6. ¿Qué métodos utilizó la institución en el proceso de selección de personal?

274 respuestas

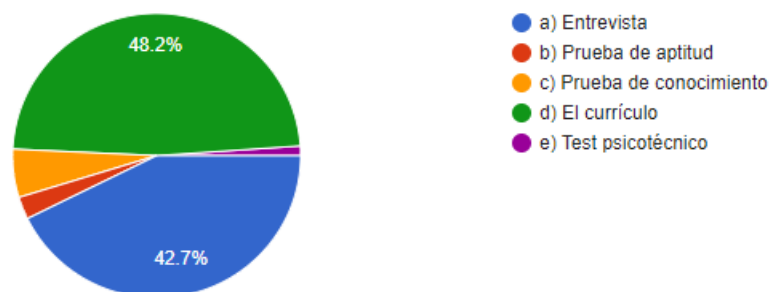


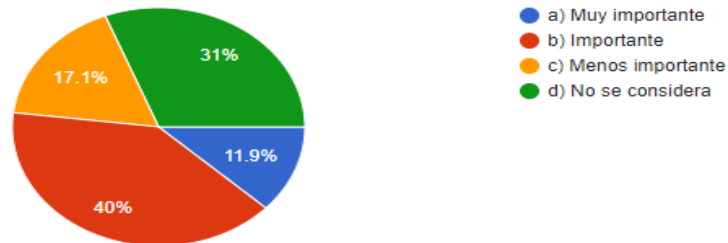
Figura 9. Método de selección de personal

Fuente: Elaboración propia

El 43,3 %, del personal Gobierno Autonomo Departamental de Pando, y el 42,7% del personal del Gobierno Autonomo Municipal de Cobija, respondieron que ingresaron por el método de la entrevista, mientras que el otro 46,7%, y el 46,7%, indican por el método del currículum.

7. ¿Cuál es el nivel de importancia que se le da a la experiencia profesional previa en puestos similares durante el proceso de selección en la institución?

210 respuestas



7. ¿Cuál es el nivel de importancia que se le da a la experiencia profesional previa en puestos similares durante el proceso de selección en la institución?

274 respuestas

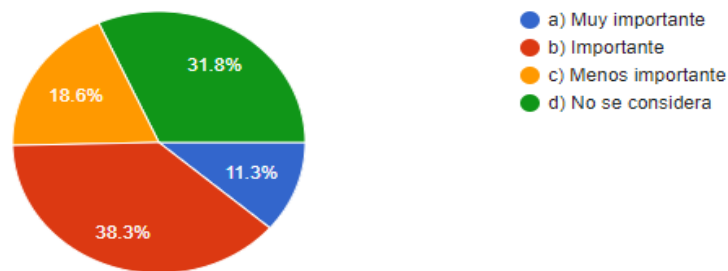


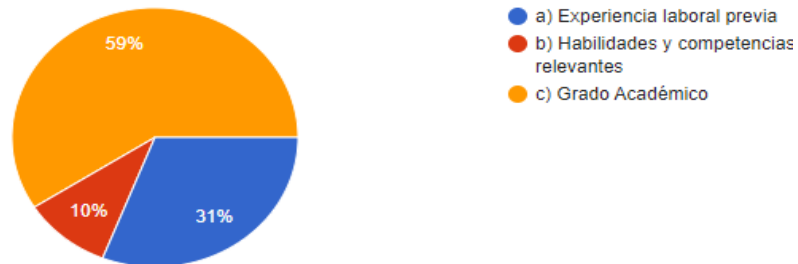
Figura 10. Nivel de importancia a la experiencia profesional

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al nivel de importancia el 40%, del personal Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el 38,3% del personal del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, manifiestan que es importante, el 31% y el 38,3%, mencionan que no se considera, seguidamente del 17,1% y el 18,6%, marcan como menos importante, concluyendo con el 11,9% y 11,3% como muy importante dentro de las dos instituciones.

8. ¿Cuál de los siguientes aspectos es más crítico en el proceso de selección de personal en su institución?

210 respuestas



8. ¿Cuál de los siguientes aspectos es más crítico en el proceso de selección de personal en su institución?

274 respuestas

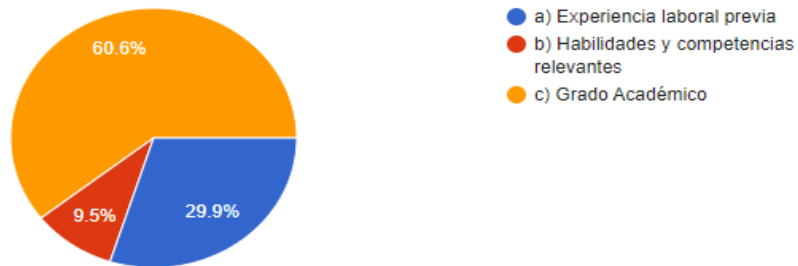


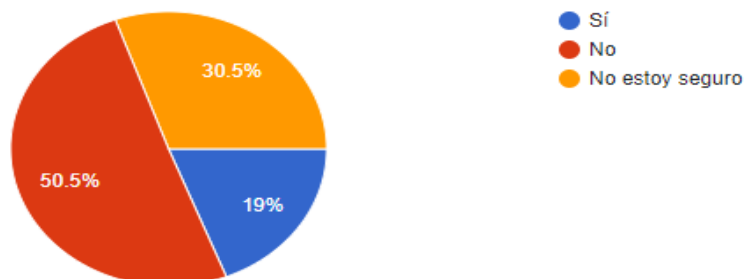
Figura 11. Aspecto crítico en el proceso de selección de personal

Fuente: Elaboración propia

Como se observa el 50% del Gobierno Autónomo Departamental de Pando, el 60,6% del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, indican que el aspecto más crítico es el currículo, el otro 31%, y el 29,9%, indican que la experiencia laboral previa, mientras que el 10% , y el 9,5%, indican las habilidades y competencias relevantes.

9.¿Cree que el proceso de selección se basa en criterios objetivos y metas institucionales?

210 respuestas



9.¿Cree que el proceso de selección se basa en criterios objetivos y metas institucionales?

274 respuestas

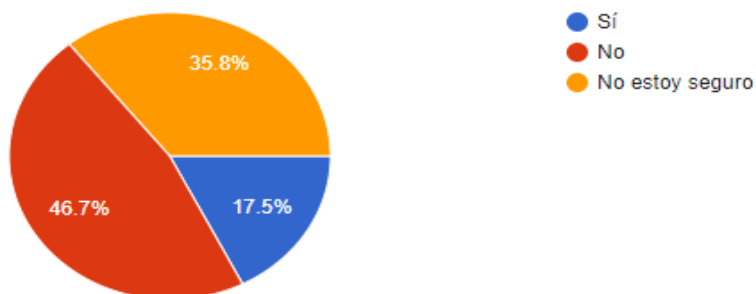


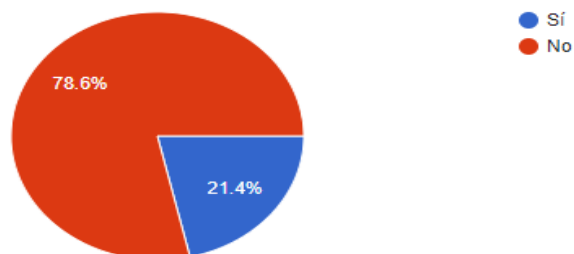
Figura 12. El proceso de selección se basa en objetivos y metas institucionales

Fuente: Elaboración propia

De igual forma el 50,5%, del Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el 46,7%, Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, indican que no se basan en objetivos y metas institucionales durante el proceso de selección de personal, el otro 30,5% y el 35,8%, mencionan no estar seguros, el otro 19% y 17,5%, indican que si, se basan en en objetivos y metas institucionales durante el proceso de selección de personal.

10. ¿Se siguen procedimientos formales y transparentes para el reclutamiento y selección de personal en la institución?

210 respuestas



10. ¿Se siguen procedimientos formales y transparentes para el reclutamiento y selección de personal en la institución?

274 respuestas

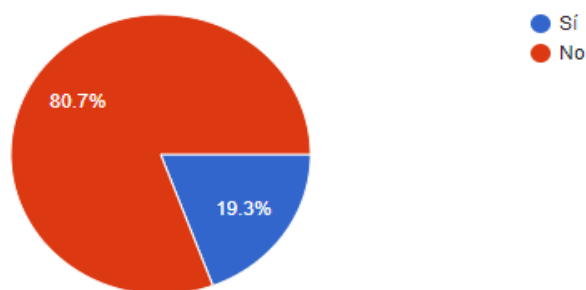


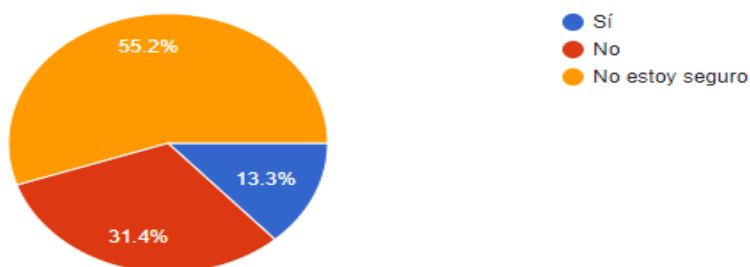
Figura 13. Procedimientos formales y transparentes en el proceso de reclutamiento y selección de personal

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el 78,6%, del Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el 80,7% del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, mencionan que no se siguen los procedimientos formales y transparentes en el proceso de reclutamiento y selección de personal en dichas instituciones, el otro 21,4%, y 19,3%, indican que si, se sigue los procedimientos formales.

11. ¿Has notado sesgos o discriminación en los procesos de selección en tu institución?

210 respuestas



11. ¿Has notado sesgos o discriminación en los procesos de selección en tu institución?

274 respuestas

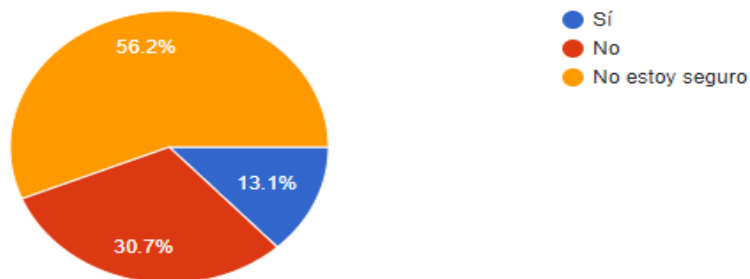


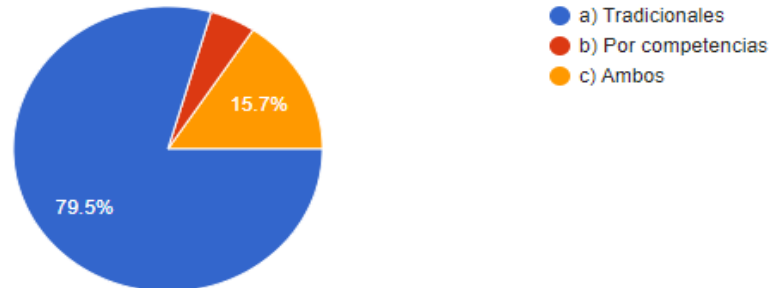
Figura 14. Sesgos o discriminación en los procesos de selección de personal

Fuente: Elaboración propia

De igual manera el 55,2% del Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el 56,2% del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, responden no estar seguros si existe sesgos o discriminación en el proceso de selección de personal, el otro 32,4%, y el 30,7%, responden de que no existe, seguidamente el 13,3% y el 13,1%, indican de que existe sesgos o discriminación en el proceso de selección de personal en dichas instituciones.

12. ¿En los procesos de selección en la institución, ¿Qué métodos son más utilizados:

210 respuestas



12. ¿En los procesos de selección en la institución, ¿Qué métodos son más utilizados:

274 respuestas

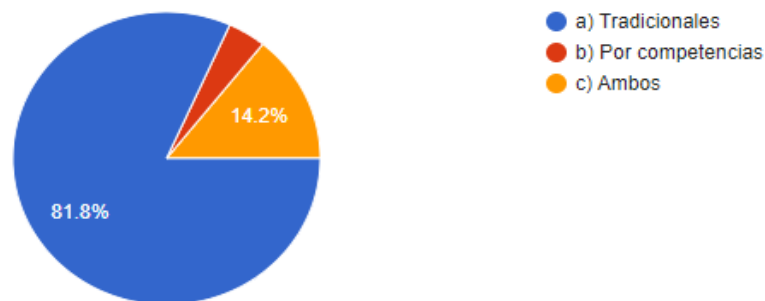


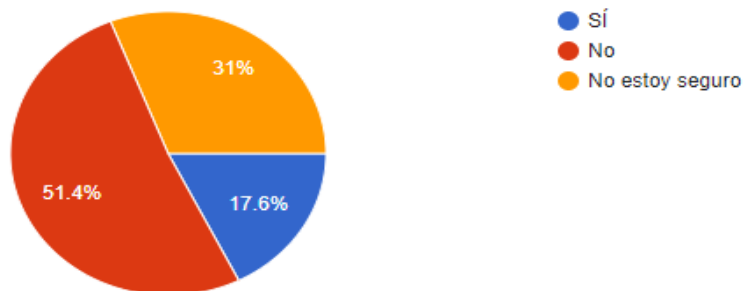
Figura 15. Métodos más utilizados en el proceso de selección de personal en la institución

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la siguiente figura el 79,5% del personal del Gobierno Autónomo Departamental de Pando, y el 81,8%, del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, respondieron que se utiliza el método tradicional, mientras que el otro 17,5 % y el 14,2% indican que se utiliza el método por competencias.

13. ¿Consideras que los criterios de selección en tu institución se basan en competencias y habilidades específicas requeridas para los cargos?

210 respuestas



13. ¿Consideras que los criterios de selección en tu institución se basan en competencias y habilidades específicas requeridas para los cargos?

274 respuestas

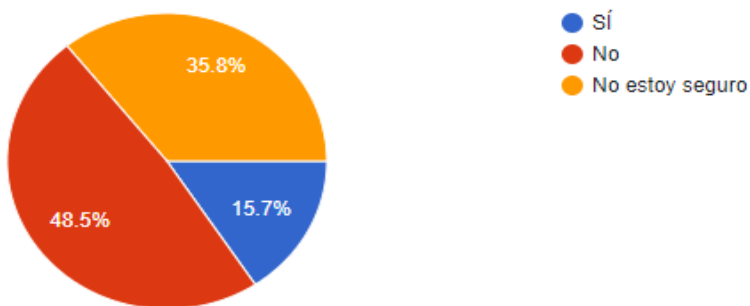


Figura 16. Criterios de selección basados en competencias y habilidades específicas requeridas para los cargos

Fuente: Elaboración propia

De igual forma respondiendo a la pregunta el 51,4% del Gobierno Autónomo Departamental de Pando, y el 48,5%, del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, dicen que los criterios no se basan en competencias y habilidades requeridas, el 31% y el 35,8%, argumentan no estar seguros, mientras que el otro 17,6% y el 15,7%, indican que si se consideran las competencias y habilidades específicas requeridas al cargo.

14.¿Cuánto tiempo tardó el proceso de selección, desde la solicitud hasta la decisión final?

210 respuestas



14.¿Cuánto tiempo tardó el proceso de selección, desde la solicitud hasta la decisión final?

274 respuestas

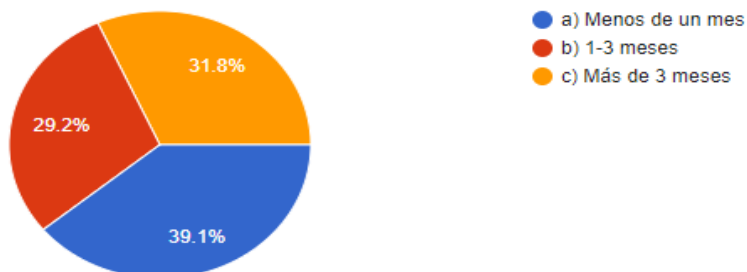


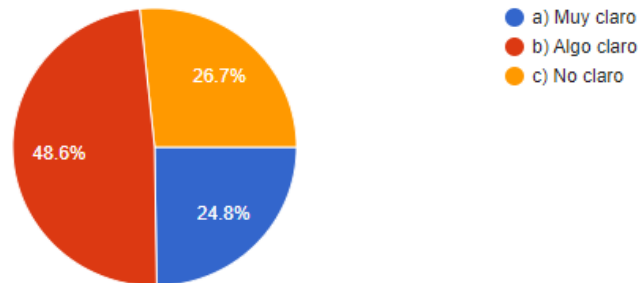
Figura 17. Tiempo del proceso de selección de personal desde la solicitud

Fuente: Elaboración propia

De igual forma el 29% del Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el otro 29,2%, del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, respondieron que el tiempo del proceso de selección de personal desde la solicitud dura entre 1 a 3 meses, el otro 38,1% y 39,1%, respondieron un tiempo de duración que, en menos de 1 mes, seguidamente el otro 32,9% y 31,8% respondieron que dura más de 3 meses desde el ingreso de la solicitud de trabajo.

15.¿Qué tan claro le pareció el proceso de solicitud de empleo y las descripciones de puestos?

210 respuestas



15.¿Qué tan claro le pareció el proceso de solicitud de empleo y las descripciones de puestos?

274 respuestas

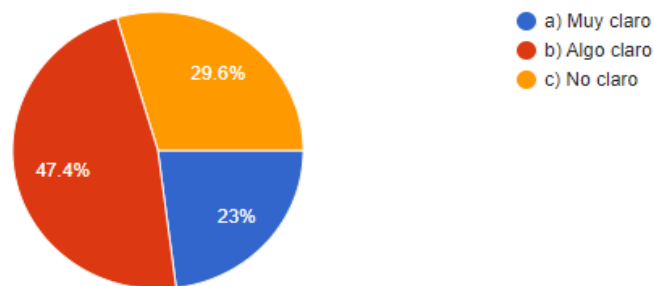


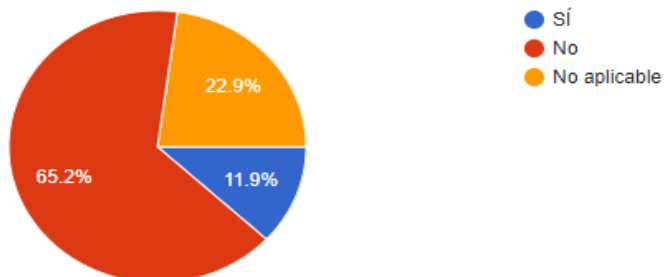
Figura 18. Claridad en el proceso de solicitud y descripción de puestos

Fuente: elaboración propia

De igual forma el 48,6% de personal del Gobierno Autónomo Departamental de Pando, y el otro 47,4%, del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, indicaron tener algo claro en cuanto a la descripción de los puestos el otro 26,7% y 29,6% indicaron no tener claro las descripciones de sus puestos, el otro 24,8% y 23% indicaron como muy claro el proceso de solicitud y descripción de los puestos.

16. ¿Hubo oportunidades para proporcionar retroalimentación sobre el proceso de selección?

210 respuestas



16. ¿Hubo oportunidades para proporcionar retroalimentación sobre el proceso de selección?

274 respuestas

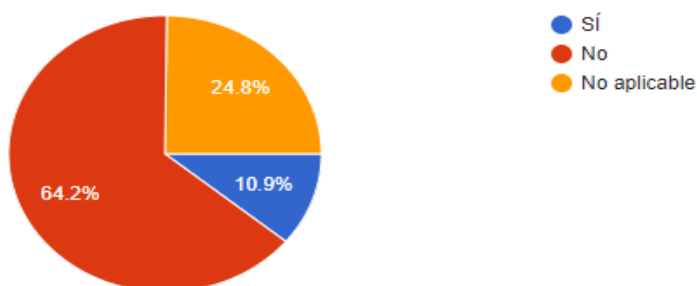


Figura 19. Retroalimentación en el proceso de selección

Fuente: Elaboración propia

De igual manera el 65,2%, del Gobierno Autónomo Departamental de Pando, y el 64,2% del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, indicaron que no hubo oportunidad de realizar retroalimentación en el proceso de selección, el otro 22,9% y el 24,8% mencionaron como no aplicable, tanto que el otro 11,9% y el 10,9% indicaron de que si existio oportunidad de retroalimentación durante el proceso de selección.

17. ¿Existe un proceso formal de evaluación de competencias para los candidatos en su institución?



210 respuestas



17. ¿Existe un proceso formal de evaluación de competencias para los candidatos en su institución?



274 respuestas

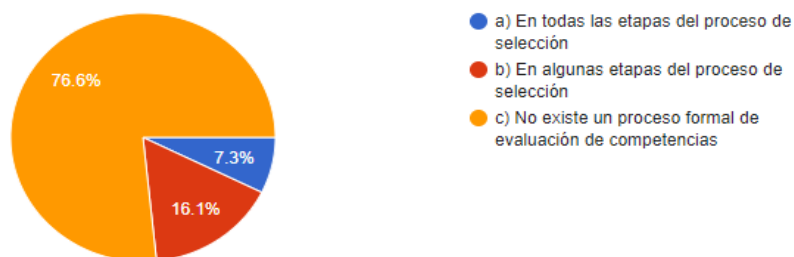


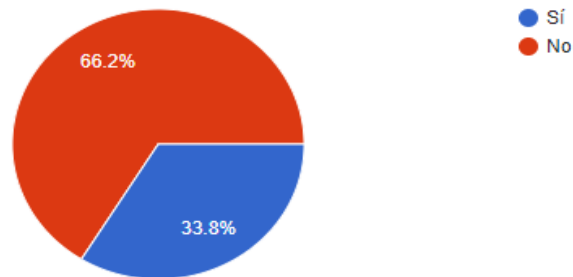
Figura 20. Evaluación de competencias

Fuente: Elaboración propia

El 74,3 %, del Gobierno Autónomo Departamental de Pando, y el 76,6% del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, indicaron que no existe un proceso formal de evaluación de competencias para los candidatos en las dos instituciones arriba mencionadas, el otro 17,1% y el 16,1% mencionan que existe un proceso formal de evaluación de competencias, mientras que el otro 8,6% y el 7,3%, indicaron que si existe proceso formal de evaluación de competencias.

18. ¿Ha participado en programas de capacitación o formación proporcionados por la institución?

210 respuestas



18. ¿Ha participado en programas de capacitación o formación proporcionados por la institución?

274 respuestas

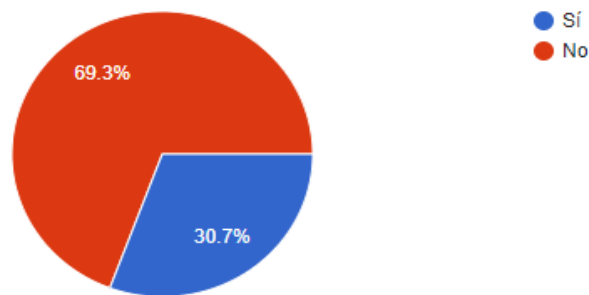


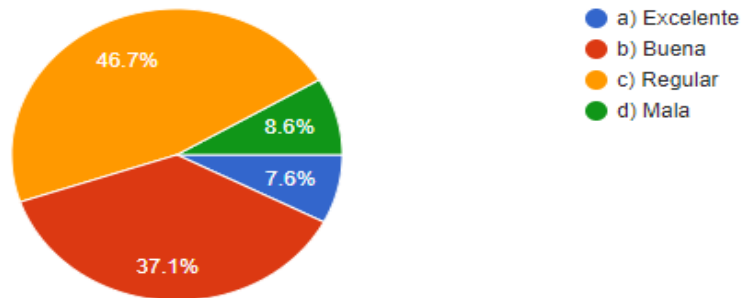
Figura 21. Participación en programas de capacitación o formación por la institución

Fuente: Elaboración propia

De igual manera indica el 66,2% del Gobierno Autónomo Departamental de Pando, y el otro 69,3% del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, mencionaron que no han participado de ningún tipo de capacitación, el otro 33,8% y el 30,7%, respondieron que si han participados en programas de capacitación.

### 19. ¿Cómo calificaría la comunicación interna en la institución?

210 respuestas



### 19. ¿Cómo calificaría la comunicación interna en la institución?

274 respuestas

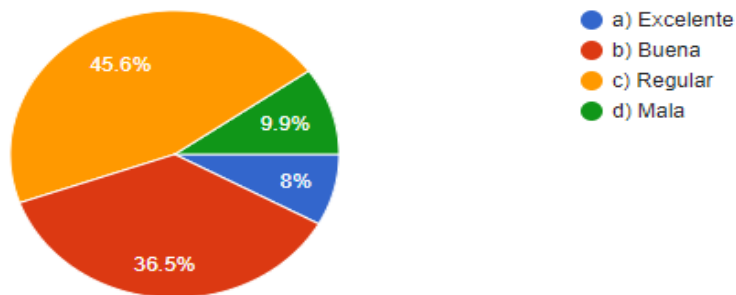


Figura 22. Comunicación interna en la institución

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se les consulto sobre cómo calificaría la comunicación dentro de la institución para ello el 46,7% del Gobierno Autónomo Departamental de Pando, y el otro 45,6 %, Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, califica la comunicación como regular, mientras el otro 37,1% el 36,5% califica de buena, y el otro 8,6 % y el 9,9% califica como una mala comunicación, en tato el 7,6% y el 8% califica como una excelente comunicación.

20. ¿En su opinión qué importancia tiene la Gestión del Capital Humanos en esta institución?

210 respuestas

Es Bueno y aprovechado
De mucha
Es importante debido a que contribuye a que los empleados se sientan satisfechos con su lugar de trabajo, lo cual promueve su compromiso con la EIFAB.
No valoran al profesional
Poca
El trabajo en equipo basado en valores y ética al servicio de la sociedad
muy poca
casi nada valoran

20. ¿En su opinión qué importancia tiene la Gestión del Capital Humanos en esta institución?

274 respuestas

No se valora
no se le da la importancia necesaria
Es muy importante
es importante
Burna
No le dan mucha importancia, ya que hay mucha injerencia política
Pésima

Figura 23. Opinión en relación a la Importancia que tiene la Gestión del Capital Humano en la Institución

Fuente: Elaboración propia

El personal tanto en el Gobierno Autónomo Departamental de Pando, y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, coinciden en las respuestas indicando que, no se les da la importancia necesaria, no se valora, poca importancia, pésima, finalmente de que existe mucha injerencia política.

21.¿Tiene alguna sugerencia o recomendación específica para mejorar la gestión del capital humano en la institución?

274 respuestas

Mayor aplicación de procesos por competencias.
Mejorar los procesos y políticas
Que los pueatos sean convocados públicamente
Cumplimiento de los procesos de selección de personal
Más capacitaciones en atención al cliente
Ayudar a los profesionales recién titulados no pedir experiencia ya que son profesionales que necesitan oportunidades de trabajo para requerir experiencia
Que haya examen para la selección del personal y dar una previa capacitación para este

21.¿Tiene alguna sugerencia o recomendación específica para mejorar la gestión del capital humano en la institución?

274 respuestas

Mayor aplicación de procesos por competencias.
Mejorar los procesos y políticas
Que los pueatos sean convocados públicamente
Cumplimiento de los procesos de selección de personal
Más capacitaciones en atención al cliente
Ayudar a los profesionales recién titulados no pedir experiencia ya que son profesionales que necesitan oportunidades de trabajo para requerir experiencia
Que haya examen para la selección del personal y dar una previa capacitación para este

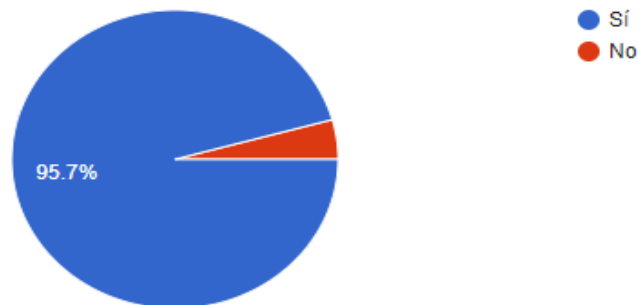
Figura 24. Sugerencia o recomendación de mejoras

Fuente: Elaboración propia

De igual forma el personal del Gobierno Autónomo Departamental de Pando, y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija sugieren se aplique el proceso de selección de personal por competencias, así también mejorar, los procesos y políticas institucionales, que las convocatorias sean de conocimiento público, también sugieren más capacitaciones al personal en temas de atención al cliente entre otros.

22. ¿Cree que la institución debería implementar programas adicionales de capacitación y desarrollo profesional para los colaboradores?

210 respuestas



22. ¿Cree que la institución debería implementar programas adicionales de capacitación y desarrollo profesional para los colaboradores?

274 respuestas

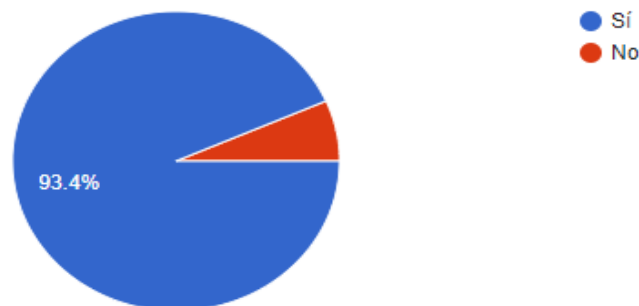


Figura 25. Implementación de programas adicionales de capacitación y desarrollo profesional para los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, respondiendo a la pregunta veinticinco, sobre la implementación de programas adicionales de capacitación y desarrollo profesional para los colaboradores el 95,7% tanto del Gobierno Autónomo Departamental de Pando, y el 93,4% del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, indicaron que si, estarían de acuerdo mientras que el otro porcentaje mencionaron que no están de acuerdo a que se implemente programas adicionales de capacitación y desarrollo profesional para los colaboradores.

Las herramientas en los posteriores enunciado fueron elaborados en función de los datos obtenidos de las entrevistas y encuestas realizadas a la MAE, responsable de Recursos Humanos y personal tomado en cuenta como muestra en la investigación.

Se concluye mencionando que el personal en ambas instituciones tiene poca antigüedad laboral, existe un desconocimiento de la misión y visión institucional por parte de un porcentaje del personal, también se percibe que no se promueve el desarrollo profesional de los colaboradores, por otro lado el método de reclutamiento más utilizado es por otros métodos, seguido del reclutamiento basado en puestos, así mismo el método de selección más utilizado es la entrevista, seguido por la evaluación del currículum.

La experiencia profesional no se considera como un aspecto importante en el proceso de selección, en cuanto al aspecto más crítico en el proceso de selección es el currículum, seguido de la experiencia laboral previa, así mismo el proceso de selección no se basa en objetivos y metas institucionales en la mayoría de los casos, no se siguen procedimientos formales y transparentes en el proceso de reclutamiento y selección de personal, el método más utilizado en el proceso de selección de personal es el método tradicional, por otro lado los criterios de selección no se basan en competencias y habilidades requeridas en la mayoría de los casos, así como también no existe un proceso formal de evaluación de competencias para los candidatos en la mayoría de las instituciones.

#### 4.1.3. Diagrama de Ishikawa análisis de causas y efectos

Al llevar a cabo la recolección de información a través de las técnicas utilizadas en la presente investigación se pudo obtener datos que se han sometido a una herramienta poco utilizada en enfoques cualitativos y que es de vital importancia incluir en la presente Tesis de Grado para poder determinar la causa principal del problema presentado en el Gobierno Autónomo Departamental de Pando, y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija de la Ciudad de Cobija, como es el diagrama de Ishikawa.

Una vez verificado la existencia del problema por lo cual atraviesan estas dos instituciones y observado como éste afecta el desempeño y logro de los objetivos y metas institucionales, es necesario determinar la causa que lo origina y poder de esta manera proponer el proceso

de reclutamiento y selección de personal basado en competencias, que tiene como objeto la presente investigación; si se solucionan los efectos de cada una de las posibles causas, es decir, si se advierten y se logran erradicar identificando el verdadero origen de las mismas; se podrá tener aquella implementación de proceso de reclutamiento y selección de personal óptima y se podrá tomar decisiones eficaces y oportunas.

Además, al conocer cada una de las diferentes causas que genera la inexistencia de la aplicación adecuada de las políticas de gestión del capital humano, y un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencia, permitirá encontrar causas principales del problema que sin este análisis y herramienta son difíciles de detectar.

En este sentido, se evidencia en el presente diagrama de Ishikawa que los efectos actúan en concatenados, por ello se desarrolla cada uno de los elementos Causas – Efectos que comprenden el diagrama presentado:



Figura 26. Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.4. Componentes del diagrama de Ishikawa Análisis de Causa-Efecto

##### *4.1.4.1. Procesos y procedimientos inadecuados de reclutamiento y selección de personal*

Uno de los problemas que enfrentan estas dos instituciones públicas en la Ciudad de Cobija como son el Gobierno Autónomo Departamental de Pando, y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, es que no se aplican procesos y procedimientos adecuados de reclutamiento y selección de persona, esto se debe a que actualmente se siguen aplicando métodos tradicionales para la selección y contratación de personal, este problema ocasiona que se pierda capital humano y talento humano valioso para las instituciones públicas, en la Ciudad.

##### *4.1.4.2. Alta rotación de personal*

Es también considerado un problema la alta rotación de personal en las dos instituciones, este alto índice, se debe al bajo salario asignado, sin tomar en cuenta el nivel de formación profesional, basándose simplemente en criterios personales, y /o compromisos políticos, de igual manera esto genera desmotivación en el personal de la institución, inclusive siembra la duda de que pueda existir discriminación en el personal de la institución. Por otro lado, también genera inestabilidad laboral, esto hace que personal se sienta inseguro en su fuente laboral, por otra parte, no permite que el personal se sienta comprometido con la institución de que pueda dar el 100% de su productividad laboral.

##### *4.1.4.3. Falta de herramientas para la evaluación de desempeño*

La falta de herramientas que permitan una adecuada evaluación de desempeño del personal, no permite realizar un diagnóstico para mejorar las debilidades que se puedan tener dentro del personal de la institución, así mismo la aplicación del software para la evaluación del desempeño del personal facilitaría la detección a tiempo de las debilidades, así de esta forma poder corregir oportunamente en ello, permitiendo de esta manera el logro de los objetivos y metas institucionales, además también permitiría la detección del talento humano con que cuenta la institución de esta manera buscar estrategias efectivas de retención de personal .

#### *4.1.4.4. Perfil profesional no acorde al cargo*

Tanto el Gobierno Autónomo Departamental de Pando, y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, tienen en los cargos jerárquicos personal que no cumple con el perfil profesional requerido para los puestos de trabajos, esto se debe a que no se aplica los procedimientos y procesos adecuados para atraer al mejor talento humano para ocupar estos cargos dentro de la institución, basándose simplemente en compromisos políticos entre otros. Esto genera que no exista una adecuada aplicación de los procesos de reclutamiento y selección de personal basados en competencias, no permite aplicar una buena política de gestión de capital humano dentro de la institución, como también no permite una constante actualización en cuanto al cumplimiento de la misión pública que tienen estas entidades, en el sector público en la Ciudad de Cobija.

#### *4.1.4.5. Mala Comunicación*

Este componente en estudio es también considerado uno de los mayores problemas que tienen la Gobierno Autónomo Departamental de Pando, y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, porque los colaboradores desconocen de la información necesaria como es la Misión, Visión y objetivos institucionales, esto trae retroceso e inclusive no permite alcanzar las metas y planificación que se tienen institucionalmente para alcanzar en un determinado periodo de tiempo que se trazan. Por otro lado, también esta falta de comunicación no permite tener un buen control del cumplimiento de las funciones de los servidores públicos, en dichas instituciones.

#### *4.1.4.6. Falta de desarrollo Profesional*

Este es la pieza fundamental en estudio por ser el problema central ya que es el principal componente dentro de la Gestión del Capital Humano, el no realizar o aplicar programas de desarrollo profesional para el personal que forma parte de la institución, la no existencia de promoción interna también es una problemática que genera pérdida de capital humano en puestos productivos importantes, finalmente la falta de capacitación y actualización también no permite prestar un servicio eficaz y eficiente dentro del sector público.

#### 4.1.5. Conclusión Diagrama de Ishikawa análisis de Causa-Efecto.

En el diagrama expuesto anteriormente demostró aquellos factores que inciden en la gestión del capital humano en el Gobierno Autónomo Departamental de Pando, y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, que sea inadecuada la aplicación de los procesos y procedimientos de reclutamiento y selección de personal, y por ende, que no tomen decisiones eficaces y oportunas en el momento de hacer la selección del personal de cada una de las instituciones; se concluye por tanto que uno de las causas principales del problema en estudio es la inexistencia de una adecuada aplicación de gestión de capital humano en la administración pública, esto repercute en la fuga de capital y talento humano, así también en el incumplimiento de los logros de las metas y objetivos institucionales.

#### 4.1.6. Demostrar los procesos y procedimientos pertinentes para el reclutamiento y selección de personal basado en competencias.

El reclutamiento y selección de personal basado en competencias es un proceso que se centra en la identificación y evaluación de las competencias necesarias para el desempeño exitoso de un puesto de trabajo , este enfoque se basa en la premisa de que las competencias son los factores determinantes del éxito en el trabajo en toda organización ya sea pública o privada, y que la selección de candidatos con las competencias adecuadas es la mejor manera de garantizar que los colaboradores sean capaces de desempeñar sus funciones de manera eficaz. Los procesos y procedimientos pertinentes para el reclutamiento y selección de personal basado en competencias se pueden dividir en las siguientes fases:

##### *4.1.6.1. Análisis del puesto*

La primera fase consiste en realizar un análisis del puesto para identificar las competencias necesarias para su desempeño exitoso, este análisis debe incluir una descripción detallada del puesto, que incluya las tareas, responsabilidades y funciones que se deben realizar, también debe incluir los requisitos de formación profesional, de experiencia y de habilidades necesarios para el puesto.

#### *4.1.6.2. Definición de las competencias*

Para la definición del puesto una vez que se han identificado las competencias necesarias para el puesto, es necesario definir las de manera clara y concisa, las competencias deben ser observables, medibles, alcanzables, relevantes y específicas.

#### *4.1.6.3. Búsqueda y/o reclutamiento de candidatos*

La tercera fase consiste en buscar candidatos que cumplan con los requisitos del puesto y las competencias definidas, esta búsqueda se puede realizar a través de diferentes canales, como las redes sociales, los portales de empleo, las bolsas de trabajo y las recomendaciones de colaboradores activos de la institución.

#### *4.1.6.4. Selección de candidatos*

La cuarta fase consiste en seleccionar a los candidatos más adecuados para el puesto, esta selección se puede realizar a través de diferentes métodos, como la evaluación de los currículums vitae, las entrevistas, las pruebas psicométricas y las pruebas de habilidades.

#### *4.1.6.5. Contratación del candidato*

La quinta fase consiste en contratar al candidato que haya sido seleccionado, esta contratación debe incluir la negociación del salario, los beneficios y las condiciones de trabajo.

#### *4.1.6.6. Inducción del candidato*

La sexta fase consiste en inducir al candidato al puesto, esta inducción debe proporcionar al candidato la información y las herramientas necesarias para que pueda desempeñar sus funciones de manera eficaz.

El reclutamiento y selección de personal basado en competencias es un proceso complejo que requiere una planificación y ejecución cuidadosas, sin embargo, este enfoque puede ayudar a las organizaciones a seleccionar a los candidatos más adecuados para sus puestos

de trabajo, lo que puede contribuir a mejorar el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores.

#### 4.1.7. Matriz FODA

Con la información recolectada de las entrevistas y encuestas realizadas se pudieron analizar, sintetizar y ordenar aquellos componentes necesarios para la elaboración de una matriz FODA.

A continuación, se presenta la matriz FODA:



Figura 27. Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.8. Componentes de la Matriz FODA

Se consideró en la presente tesis de grado realizar un análisis interno y externo de las dos instituciones públicas a ser estudiadas como son el: Gobierno Autónomo Departamental de Pando, y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, para determinar aquellos factores intrínsecos y extrínsecos que afectan a la institución, para que posteriormente se puedan proponer políticas y procedimientos para el proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias, factibles de ser implementadas dentro de las dos instituciones públicas tomadas en cuenta en la investigación de la Ciudad de Cobija.

##### *4.1.8.1. Fortalezas*

**Infraestructura adecuada:** Tanto el Gobierno Autónomo Departamental de Pando, y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, cuentan con una infraestructura adecuada para el desarrollo de sus funciones, de acuerdo a las características de la administración pública en la Ciudad de Cobija.

**Referencia:** La ubicación de las dos instituciones son estratégicas para el buen desarrollo, coordinación y gestión interinstitucional, además de encontrarse en una zona fronteriza, que también requiere de trabajo colaborativo bilateral entre Bolivia y Brasil.

**Personal comprometido con la función pública:** De acuerdo al tiempo de permanencia de los diferentes colaboradores en las dos instituciones, también se identificó la existencia de personal comprometido con la función pública, con una visión más institucional, comprometidos también con el objetivo que caracteriza al sector público, que es buscar y alcanzar el bien común de una sociedad.

**Personal calificado:** De igual forma a través de las encuestas y entrevistas realizadas se obtiene información relevante en cuanto al personal calificado para cada cargo o puesto de trabajo dentro de estas dos instituciones, así mismo este personal calificado es muy reducido, debido a la demandan de una remuneración alta, sin embargo, la institución se excusa en el receso económico en el que encuentra el sector público y el país en su conjunto.

#### *4.1.8.2. Debilidades*

**Método tradicional de reclutamiento y selección de personal:** El Gobierno Autónomo Departamental de Pando, y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, aún utilizan el método tradicional para el proceso de reclutamiento y selección de personal, este método tradicional no permite a estas dos institución captar y retener al personal calificado, idóneo, principalmente con el perfil profesional acorde al puesto de trabajo requerido, de otra forma esto también no permite aumentar la productividad y eficiencia laboral pública.

**Alta rotación de personal:** Esta alta rotación de personal involuntario, también fue identificado durante el proceso de recolección de la información, uno de los principales motivos a las que aluden es al alto ingreso de personas a la institución bajo la modalidad de compromisos políticos, y basado en puestos, dejando de lado el enfoque basado en competencias para ser aplicados durante el proceso de reclutamiento y selección de personal.

**Falta de incentivo para el desarrollo profesional:** la inexistencia de incentivos que fomenta el desarrollo profesional dentro del Gobierno Autónomo Departamental de Pando, y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, según la MAE y responsables de Recursos Humanos, debido al reducido presupuesto destinado para este tema tan importante y valioso para la institución.

**Proceso de selección de personal subjetivo:** Esto se debe a la elevada toma de decisiones de contratación de personal en función a compromisos políticos, cubrir las vacantes en el menor tiempo posible entre otros, esto genera subjetividad por parte de los candidatos para cada puesto de trabajo requerido.

**Proceso de Gestión de Capital Humano obsoleto:** Esto se debe a que los cargos ocupados en el área de Recursos Humanos, Desarrollo Humano entre otros son ejercidos por personas con un perfil profesional no acorde al cargo, por otro lado inclusive personas sin ningún título profesional, esto genera la inexistencia e implementación de políticas y procesos de gestión de capital humano adecuados dentro del Gobierno Autónomo Departamental de Pando, y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.

#### *4.1.8.3. Oportunidades*

**Implementación de nuevas tecnologías en la administración pública:** Esto permitirá realizar la evaluación de desempeño con las herramientas o software adecuado, por otro lado, permitirá realizar retroalimentación y mejoras en la función pública el personal del Gobierno Autónomo Departamental de Pando, y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.

**Ampliación de la cobertura de servicios públicos:** Esto permitirá llegar a los últimos sectores de la sociedad a través de las políticas públicas, para esto es necesario la ampliación de la cobertura de capital humano, este capital humano es quien coadyuvará al logro de las metas y objetivos institucionales de manera eficiente.

**Fortalecimiento de apoyo interinstitucional:** Esta oportunidad puede ayudar a la administración pública a mejorar su eficiencia y eficacia, así como a ampliar su alcance social, por otra parte, también permitirá la capacitación constante de los colaboradores, así como su desarrollo profesional en la administración pública.

#### *4.1.8.4. Amenazas*

**Recesión económica:** Esta recesión económica a nivel País es considerada como una amenaza debido a la reducción de personal, reducción de salarios, reducción de capacitación o fomento al desarrollo profesional.

**Corrupción en la administración pública:** La corrupción es un factor que ha logrado infiltrarse en la administración pública, en estos últimos tiempos, esto también genera desconfianza para la toma de decisiones institucionales.

**Desigualdad social:** Esto es considerado como una amenaza debido al no cumplimiento de la Ley, 348, como aparte de las políticas internas para el ejercicio de función pública, donde se brinde oportunidades a todos los colaboradores sin distinción o en función a cargos jerárquicos.

#### 4.1.9. Conclusión Matriz FODA

Mediante el análisis de esta primera herramienta utilizada, matriz FODA en el Gobierno Autónomo Departamental de Pando, y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, se han determinado e identificado algunos de los factores que contribuyen a que las dos instituciones tengan una inadecuada aplicación de los procesos y políticas de gestión el capital humano en la administración pública en la Ciudad de Cobija, también aquellos factores intrínsecos y extrínsecos que son de vital importancia fortalecer la adecuada toma de decisiones.

## CAPÍTULO 5

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Dando respuesta a la hipótesis planteada y a los objetivos específicos de la tesis de grado se establecen las siguientes consideraciones:

Respondiendo al objetivo específico número, en cuanto al estado actual de la gestión del capital humano en el Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, se identificó a través de las entrevistas realizadas, como problemática principal la inadecuada Gestión del Capital Humano, como ser: Funciones gerenciales ejercidas sin perfil profesional, procedimientos de reclutamiento y selección de personal en base a un compromiso político y no así de acuerdo a procesos y procedimientos establecidos, esto mismo se atribuye a que se continua aplicando el método tradicional de reclutamiento y selección de personal, otro que se identificó la alta rotación de personal involuntario todos estos problemas identificados se deben a que no existe una adecuada Gestión del Capital Humano dentro de estas dos instituciones de Administración Pública en la Ciudad de Cobija.

De igual forma respondiendo al objetivo específico número dos, en base a las encuestas aplicadas se obtiene como resultado que las prácticas actuales de la Gestión del Talento Humano tanto en el Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, se identificó procesos de reclutamiento y selección poco eficientes, los procesos de reclutamiento y selección se caracterizan por ser lentos, burocráticos, con enfoque tradicional y poco eficientes, en cuanto a los procesos y procedimientos en el reclutamiento y selección de personal, se identificaron debilidades en la falta de claridad en los perfiles de puestos, los perfiles de puestos no están claramente definidos, lo que dificulta la selección de los candidatos más adecuados, por otro lado, los métodos de selección utilizados son poco objetivos, lo que puede conducir a la selección de candidatos que no son los más adecuados para el puesto, de igual forma la falta de seguimiento a los

procesos de selección, no se realiza un seguimiento a los procesos de selección para evaluar su eficiencia y eficacia.

Así mismo en cuanto al objetivo específico número tres, y en base al análisis Foda y el diagrama de Ishikawa se pudo identificar tanto en el Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, algunas debilidades, como autoritarismo en las tomas de decisiones en relación a la selección del personal, falta de planificación estratégica de la gestión del capital humano el cual no está alineada con los objetivos estratégicos de las instituciones de administración pública de la Ciudad de Cobija, por tanto se concluye afirmando que no realizan una adecuada Gestión del Capital Humano.

Posteriormente, en cumplimiento al cuarto objetivo específico, se concluye realizando las recomendaciones para el Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija:

Elaborar un plan estratégico de gestión del capital humano, el plan estratégico debe estar alineado con los objetivos estratégicos de las instituciones de administración pública.

Adoptar el enfoque, procesos y procedimientos de reclutamiento y selección por competencias, como mejora continua y cumplimiento de los objetivos institucionales, logrando de este modo permitirá evaluar su eficiencia y eficacia institucional.

La implementación de estas recomendaciones permitirá fortalecer la gestión del capital humano en la administración pública en el Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, lo que contribuirá a mejorar la eficiencia y eficacia de las instituciones públicas de la Ciudad de Cobija.

Finalmente de acuerdo a la hipótesis planteada, y en base a las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información y validación de la misma se efectuó a través de revisión documental, encuestas, entrevistas y análisis de la información, el cual permitió identificar brechas: Que consiste en comparar las prácticas actuales con las mejores prácticas en Gestión del Capital Humano y con las normativas vigentes, evaluar la efectividad: Analizar si los procesos de reclutamiento y selección están logrando atraer, seleccionar y retener al personal idóneo para cumplir con los objetivos de las instituciones,

así también identificar cuellos de botella: Determinar los puntos críticos en los procesos que generan ineficiencias, retrasos o contratiempos. En tal sentido se afirma que, las instituciones públicas, como el Gobierno Autónomo Departamental de Pando (Gobernación), y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija (Alcaldía), no realizan una adecuada Gestión del Capital Humano, a fin de permitir mejorar el desempeño de sus funciones en los procesos de reclutamiento y selección de personal, esta afirmación se realiza en base a los siguientes argumentos que confirman la hipótesis:

Altas tasas de rotación de personal en ambas instituciones presentan una rotación de personal superior a la media del sector público, esto indica que los procesos de selección no están identificando a los candidatos adecuados o que no se está brindando un ambiente laboral propicio, por otro lado los procesos de reclutamiento y selección toman un tiempo excesivo, esto puede generar costos adicionales, desmotivar a los postulantes y dificultar la cobertura oportuna de las vacantes.

La ausencia de un plan estratégico de Gestión del Capital Humano que defina las necesidades de personal, los perfiles requeridos y las estrategias de reclutamiento, puede conducir a procesos improvisados y poco efectivos, así mismo inadecuadas técnicas de selección que permita evaluar las competencias y aptitudes de los candidatos, por lo que se contrata a personal no idóneo para los puestos requeridos.

Finalmente la falta de programas de capacitación y desarrollo continuo para el personal actual genera desmotivación, baja productividad y una alta rotación.

## 5.2. Recomendaciones

Tomando en cuenta las conclusiones anteriores a este apartado y con el fin de contribuir con esta tesis para el Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, se presentan las siguientes recomendaciones:

Al Gobernador del Gobierno Autónomo Departamental de Pando y Alcaldesa del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, se sugiere la implementación o aplicación de los procesos y procedimientos para el reclutamiento y selección de personal basado en competencias elaboración de una guía de orientación para la eficaz y oportuna toma de decisiones para

que así la dirección estratégica se convierta el valor agregado de la institución, pudiendo se esta manera alcanzar sus objetivos de manera óptima y determinante en obtener ventaja competitiva ante otras instituciones del rubro.

La tesis de Análisis de la Gestión del Capital Humano en la Administración Pública en la Ciudad de Cobija, es un trabajo bien documentado y fundamentado, la autora presenta una revisión exhaustiva de la literatura sobre la gestión del capital humano en la administración pública, y utilizó métodos de investigación apropiados para analizar la situación actual de la gestión del capital humano en el Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija.

En base a los hallazgos de la tesis, se presentan las siguientes recomendaciones para el Gobernador y Alcaldesa de la Ciudad de Cobija:

### **Recomendaciones generales**

Adoptar un enfoque estratégico para la gestión del capital humano, la gestión del capital humano debe ser considerada como una función estratégica que contribuye al logro de los objetivos de la administración pública.

Involucrar a todos los actores relevantes en la gestión del capital humano, la gestión del capital humano debe ser un esfuerzo conjunto de todos los actores relevantes, incluidos los colaboradores, las autoridades y los responsables de la gestión del capital humano.

Establecer un sistema de gestión del capital humano integrado, los diferentes procesos de gestión del capital humano deben estar integrados para garantizar que sean efectivos y eficientes.

### **Recomendaciones específicas**

La mejora de los procesos de reclutamiento y selección de personal podría ayudar a la administración pública a contratar a los colaboradores más cualificados para los puestos de trabajo, esto podría conducir a un aumento de la productividad y de la satisfacción de los colaboradores.

La implementación de un sistema de capacitación y desarrollo continuo podría ayudar a los colaboradores a adquirir las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficaz, esto podría contribuir a mejorar la calidad de los servicios públicos que se prestan a los ciudadanos.

La introducción de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias podría ayudar a la administración pública a identificar los puntos fuertes y débiles de los colaboradores, y a proporcionarles retroalimentación para su desarrollo, esto podría contribuir a mejorar el rendimiento de los colaboradores y a su satisfacción laboral.

La mejora de las condiciones laborales de los colaboradores podría ayudar a la administración pública a atraer y retener a los mejores talentos, esto podría conducir a un aumento de la productividad y de la satisfacción de los colaboradores.

La implementación de estas recomendaciones requiere una inversión de recursos y un esfuerzo de colaboración de todos los actores relevantes, sin embargo, los beneficios potenciales de su implementación son significativos y podrían contribuir a mejorar la eficacia y eficiencia de la administración pública de la Ciudad de Cobija.

## 6. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Becker, G. S. (1983). *El Capital Humano: Un Análisis Teórico y Empírico Referido Fundamentalmente a la Educación*. España: Alianza Editorial, S. A.
- Bernal, (2006). *Diseño de Investigación, Estudios descriptivos*. Recuperado de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0088963/cap03.pdf>
- Chiavenato, I. (2017), *Administración de Recursos Humanos el Capital Humano de las Organizaciones* (10ª ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Diccionario Panhispánico del Español Jurídico. (2022). Organización Recuperado de <https://dpej.rae.es/lema/organizaci%C3%B3n>
- García, M. (2019). *Capital Humano y su Aportación al Resultado de la Empresa: Análisis en el Sector Industrial*. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/16668/Tesis935-160406.pdf?sequence=1>
- Gómez, L. (2018). La alta rotación de personal en la administración pública: causas y consecuencias. *Revista de Administración Pública*, 33(4), 112-125.
- Martínez, A. (2019). *La importancia de la planificación en el reclutamiento y selección de personal*. *Revista de Gestión del Capital Humano*, 21(2), 45-58.
- Parrado, G. (2019). *Tesis Análisis de las Relaciones Laborales en la Dirección de Recursos Humanos en el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija*. Universidad Amazónica de Pando.
- Pérez, J. (2020). *La influencia del compromiso personal y la fuerza política en la toma de decisiones organizativas*. *Administración Pública en Acción*, 15(3), 87-102.
- Rosas, I. (2022), *Tesis La Gestión del talento humano y el proceso administrativo en los gobiernos locales: caso municipalidad de Santiago de Surco, 2018-2020*". Perú. Recuperado de <http://repositorio.caen.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13097/217/TESIS-ING.%20FELIPE%20ROSAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.

Sanz, P. (2015). *Tesis la Gestión del Capital Humano en el Ámbito de la Administración Pública*. Buenos Aires, Argentina.

## **ANEXOS**

### Anexo 1 – Ficha Bibliográfica

<p><b>Autor:</b> Becker, G. S.</p> <p><b>Título:</b> A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education</p> <p><b>Año de publicación:</b> 1964</p>	<p><b>Fecha de consulta:</b> 02/11/2023</p>
<p><b>Tema:</b> Human Capital</p> <p>Gestión del capital humano es un conjunto de prácticas y herramientas que se utilizan para atraer, reclutar, capacitar, desarrollar, administrar y retener a los colaboradores para lograr los objetivos empresariales.</p>	
<p><b>Enlace/ URL:</b></p> <p><a href="https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S1405-84212016000300651#:~:text=Luego%2C%20Becker%20(1964)%20de%20desarrolla,eficiencia%20productiva%20y%20sus%20ingresos.">https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S1405-84212016000300651#:~:text=Luego%2C%20Becker%20(1964)%20de%20desarrolla,eficiencia%20productiva%20y%20sus%20ingresos.</a></p>	<p><b>Ficha N°01</b></p>

<p><b>Autor:</b> Chiavenato I</p> <p><b>Título:</b> Teoría de la gestión del capital humano</p> <p><b>Año de publicación:</b> 2009</p>	<p><b>Fecha de consulta:</b> 02/11/2023</p>
<p><b>Tema:</b> Gestión del capital humano</p> <p>Describe a la como el "conjunto de políticas y prácticas necesarias para atraer, desarrollar y mantener a los colaboradores de una organización.</p>	
<p><b>Enlace/ URL:</b></p> <p><a href="http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf">http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf</a></p>	<p><b>Ficha N°02</b></p>

<b>Autor:</b> Murillo S. <b>Título:</b> Texto guía metodología de la investigación I <b>Año de publicación:</b> 2021	<b>Fecha de consulta:</b> 09/08/2022
<b>Tema:</b> Enfoque de investigación En este enfoque se pueden desarrollar las preguntas de investigación a lo largo de todo el proceso, antes, durante y después. El proceso es más dinámico mediante la interpretación de los hechos, su alcance es más bien el de entender las variables que intervienen en el proceso más que medirlas y acotarlas. Este enfoque es más bien utilizado en procesos sociales	
<b>Enlace/ URL:</b> <a href="https://drive.google.com/drive/u/0/my_drive">https://drive.google.com/drive/u/0/my_drive</a>	<b>Ficha N°02</b>

## Anexo 2 – Guía de Entrevista

### Guía de Entrevista

Dirigida a la Máxima Autoridad Institucional y Responsable de Recursos humanos

Tema: Análisis de la Gestión del Capital Humano en la Administración Pública en la Ciudad de Cobija.

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_

El objetivo de la encuesta sobre el Análisis de la Gestión del Capital Humano en la Administración Pública en la Ciudad de Cobija es obtener información sobre el estado actual de la gestión del capital humano en las instituciones públicas de la Ciudad. Esta información se utilizará para identificar las fortalezas y debilidades de la gestión, así como las oportunidades de mejora.

#### PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es su opinión acerca de la Gestión del Capital Humanos dentro de una institución?

R.....  
.....

2. ¿En su opinión qué importancia tiene la Gestión del Capital Humanos en esta institución?

R.....  
.....

3. ¿Cuál es el método de reclutamiento en la administración pública en su institución?

a) Reclutamiento basado en puestos

b) Reclutamiento basado en competencias

c) Otro (especificar)

4. ¿Cuál es el principal objetivo del reclutamiento en su institución?
  - a) Cubrir vacantes de manera rápida
  - b) Seleccionar a los candidatos más calificados
  - c) Cumplir con cuotas de empleo
  - d) No estoy seguro
  
5. ¿Considera que los colaboradores de la organización están informados de la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución?
  - a) Sí
  - b) No
  
6. ¿Existen responsables de selección o equipo de evaluación en el proceso de reclutamiento en su institución?
  - a) Sí, siempre
  - b) A veces, en casos específicos
  - c) No, no se utilizan
  
7. ¿La administración pública en su institución utiliza el enfoque de reclutamiento basado en puestos y competencias?
  - a) Sí
  - b) No
  - c) No estoy seguro
  
8. ¿Se utilizan pruebas de competencias específicas durante el proceso de selección en su institución?
  - a) Sí
  - b) Siempre
  - c) A veces
  - d) Nunca

9. ¿Existe un proceso formal de evaluación de competencias para los candidatos en su institución?
- a) En todas las etapas del proceso de selección
  - b) En algunas etapas del proceso de selección
  - c) No existe un proceso formal de evaluación de competencias
10. ¿Se proporciona capacitación a los entrevistadores y evaluadores en su institución para garantizar una selección basada en competencias?
- a. De manera regular
  - b. A veces
  - c. No se proporciona capacitación
11. ¿Cuál es el nivel de importancia que se le da a la experiencia profesional previa en puestos similares durante el proceso de selección en su institución?
- a) Muy importante
  - b) Importante
  - c) Menos importante
  - d) No se considera
12. ¿ Que metodos utiliza la institución en el proceso de selección de personal?
- a) Entrevista
  - b) Prueba de aptitud
  - c) Prueba de conocimiento
  - d) El curriculo
  - e) Test psicotecnico
13. ¿Cuál de los siguientes aspectos es más crítico en el proceso de selección de personal en su institución?
- a) Experiencia laboral previa
  - b) Habilidades y competencias relevantes
  - c) Grado académico

14. ¿Los resultados de la selección de personal se utilizan para mejorar continuamente el proceso de reclutamiento en su institución?
- a) De manera sistemática
  - b) A veces
  - c) No se toman en cuenta
15. ¿Se lleva a cabo una retroalimentación a los candidatos que participaron en el proceso de selección en su institución?
- a) Sí
  - b) Siempre
  - c) A veces
  - d) No se proporciona retroalimentación
16. ¿Cuánto tiempo suele llevar el proceso completo de reclutamiento y selección de personal en su institución en su experiencia?
- a) Menos de un mes
  - b) De uno a dos meses
  - c) Mas de dos meses
17. ¿ Se promueve la diversidad y la inclusion como parte del proceso y selección de personal ensu institución?
- a. Activamente
  - b. En cierta medida
  - c. No se promueve
18. ¿ Se emplea una plataforma o sistema de gestion de candidatos para facilitar el proceso de reclutamiento en su institución?
- a. Se utiliza
  - b. A veces
  - c. No se utiliza

19. ¿ Conoce los métodos de reclutamiento y seleccionde personal por competencias?

**Métodos de reclutamiento:**

- a) Publicidad en medios de comunicación
- b) Bolsa de trabajo
- c) Recomendaciones de los colaboradores
- d) Headhunting

**Método de selección:**

- a) Análisis de currículum
- b) Entrevista
- c) Pruebas psicométricas
- d) Pruebas técnicas
- e) Simulación de situaciones

Si o No

20. ¿Crees que el enfoque de reclutamiento basado en competencias ha mejorado la calidad de los colaboradores en institución Pública?

- a) Sí
- b) No
- c) No estoy seguro

### Anexo 3 - Encuesta

Encuesta dirigida a los Colaboradores

Tema: Análisis de la Gestión del Capital Humano en la Administración Pública en la Ciudad de Cobija.

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_

El objetivo de la encuesta sobre el Análisis de la Gestión del Capital Humano en la Administración Pública en la Ciudad de Cobija es obtener información sobre el estado actual de la gestión del capital humano en las instituciones públicas de la Ciudad. Esta información se utilizará para identificar las fortalezas y debilidades de la gestión, así como las oportunidades de mejora.

#### PREGUNTAS:

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la institución?

- a) Menos de 1 año
- b) 1-5 años
- c) Más de 5 años
- d)

2. ¿Conoce la Misión y Visión de la institución?

Sí

No

3. ¿Conoce usted los objetivos del cargo que desempeña?

Sí

No

4. ¿Siente que la institución valora y promueve el desarrollo profesional de sus colaboradores?

Sí

No

No estoy seguro

Reclutamiento y Selección de Personal:

5. ¿Por cuál de los métodos de reclutamiento ingreso en la institución?
- a. Reclutamiento basado en puestos
  - b. Reclutamiento basado en competencias
  - c. Otro (especificar)
- .....
6. ¿Qué métodos utilizó la institución en el proceso de selección de personal?
- a. Entrevista
  - b. Prueba de aptitud
  - c. Prueba de conocimiento
  - d. El currículum
  - e. Test psicotécnico
7. ¿Cuál es el nivel de importancia que se le da a la experiencia profesional previa en puestos similares durante el proceso de selección en la institución?
- a. Muy importante
  - b. Importante
  - c. Menos importante
  - d. No se considera
8. ¿Cuál de los siguientes aspectos es más crítico en el proceso de selección de personal en su institución?
- a. Experiencia laboral previa
  - b. Habilidades y competencias relevantes
  - c. Grado Académico

9. ¿Cree que el proceso de selección se basa en criterios objetivos y metas institucionales?

Sí

No

No estoy seguro

10. ¿Se siguen procedimientos formales y transparentes para el reclutamiento y selección de personal en la institución?

Sí

No

11. ¿Has notado sesgos o discriminación en los procesos de selección en tu institución?

Sí

No

No estoy seguro

12. ¿En los procesos de selección en la institución, ¿Qué métodos son más utilizados:

- a) Tradicionales
- b) Por competencias
- c) Ambos

13. ¿Consideras que los criterios de selección en tu institución se basan en competencias y habilidades específicas requeridas para los cargos?

Sí

No

No estoy seguro

14. ¿Cuánto tiempo tardó el proceso de selección, desde la solicitud hasta la decisión final?

- a) Menos de un mes
- b) 1-3 meses
- c) Más de 3 meses

15. ¿Qué tan claro le pareció el proceso de solicitud de empleo y las descripciones de puestos?

- a) Muy claro
- b) Algo claro
- c) No claro

16. ¿Hubo oportunidades para proporcionar retroalimentación sobre el proceso de selección?

Sí

No

No aplicable

17. ¿Existe un proceso formal de evaluación de competencias para los candidatos en su institución?

- a) En todas las etapas del proceso de selección
- b) En algunas etapas del proceso de selección
- c) No existe un proceso formal de evaluación de competencias

Gestión del Capital Humano:

18. ¿Ha participado en programas de capacitación o formación proporcionados por la institución?

Sí

No

19. ¿Cómo calificaría la comunicación interna en la institución?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

20. ¿Cuál es su opinión acerca de la Gestión del Capital Humanos dentro de una institución?

R.....  
 .....

21. ¿En su opinión qué importancia tiene la Gestión del Capital Humanos en esta institución?

R.....  
 .....

Recomendaciones para la Mejora:

22. ¿Tiene alguna sugerencia o recomendación específica para mejorar la gestión del capital humano en la institución?

R.....  
.....

23. ¿Cree que la institución debería implementar programas adicionales de capacitación y desarrollo profesional para los colaboradores?

Sí

No