

La identificación de saberes requeridos por las personas que ocupan los puestos de jefatura en el Ministerio de Obras Públicas y Transportes

Dr. Julio Suárez Castro, Gestor de Capacitación, funcionario del Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) que labora por convenio en la Gestión Institucional de Recursos Humanos del Consejo de Transporte Público (CTP).
jsuarezc@mopt.go.cr; jsuarez@ctp.go.cr

Resumen

El presente artículo contiene la definición de saberes que requieren las personas que ocupan puestos de jefatura en el Ministerio de Obras Públicas y Transportes, la cual forma parte de la tesis doctoral denominada *El sistema de capacitación dirigido a los puestos de jefatura del MOPT en el contexto del Régimen del Servicio Civil: un análisis en perspectiva hacia un modelo de capacitación por competencia*, aprobada en el Programa Doctorado en Educación de la UNED.

La metodología utilizada fue un abordaje mixto y secuencial teniendo como participantes tanto personal colaborador como jefaturas del MOPT.

Palabras claves: competencias profesionales, desarrollo de recursos humanos, gestión del personal, gestión pública, gestión directiva.

Introducción.

Varios puntos de vista coinciden en la importancia de la gestión directiva para promover los cambios en las organizaciones y responder a las demandas del entorno.

(...) ante la explosión de nuevos modelos organizativos, los gerentes públicos no pueden permanecer indiferentes. Al contrario, el reto de desaparecer y adoptar las nuevas formas organizativas y las nuevas tecnologías gerenciales son cada vez más apremiantes, para estar sintonizado con el cambio e impulsar este en sus organizaciones hacia la productividad, la eficiencia, la eficacia y la calidad en sus productos y servicios, teniendo como centro de gestión al cliente. El recurso gerencial, por lo tanto, es indispensable, para impulsar cualquier cambio

organizacional, tanto a nivel microorganizacional como a nivel macroorganizacional como es el Estado (Navarro, sf, p.8).

La movilización de los recursos institucionales para hacer las modificaciones que requiere la realidad, es posible gracias al ejercicio de un liderazgo desde la gestión directiva.

Hacer política, llevar a cabo una acción de gobierno o, sencillamente, garantizar la prestación eficaz y eficiente de un servicio público, siempre implican transformar la realidad, es decir cambiar (se supone que para mejorar) esta realidad. Transformar la realidad pasa por movilizar los recursos que tenemos para poder impactar en esta realidad y transformarla: para conseguirlo se acepta que el liderazgo (político o directivo) es muy necesario. Por el contrario, cuando no conseguimos movilizar estos recursos, o no lo hacemos suficientemente, acudimos a una misma excusa: hay falta de liderazgo (Losada, 2008, p.222).

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública del año 2008, firmada por Costa Rica, resalta el papel clave de las personas que se desempeñan en puestos directivos en el Sector Público, relacionándolas con la calidad de los servicios que se deben prestar.

La gestión pública de calidad exige una alta cualificación de los directivos, que deberán destacar por sus elevadas competencias para la conducción de los órganos y entes públicos, su especial vocación por el servicio público y una concepción ética del ejercicio de sus funciones. Asimismo, deberán rendir cuentas y someterse a control por los resultados obtenidos, e impulsar activamente el cambio, definiendo visión, misión, objetivos y metas, de conformidad con la Ley. También, deberán reforzar y ser impulsores de la calidad en las prestaciones y servicios públicos ofrecidos a los ciudadanos, poniendo en marcha los procesos y sistemas que se requieran para tal propósito; y motivar a los funcionarios públicos, apoyándolos, facultándolos y otorgándoles el reconocimiento merecido (Dirección General del Servicio Civil, 2009, p.102).

No obstante, el rol protagónico que debe cumplir este nivel de puestos todavía presenta limitaciones en cuanto a su profesionalización y capacitación.

Los directivos públicos profesionales aún constituyen un bien escaso en la región. Por eso, los esfuerzos por definir y regular adecuadamente el segmento directivo deben ir acompañados de estrategias y políticas de RR.HH. (capacitación, compensación, etc.) que se propongan y faciliten la ampliación del *stock* de capital humano disponible en este segmento crucial para el éxito de las reformas (Cortázar, Lafuente, Longo, Schuster, 2014, p. 127).

En razón de lo anterior, es indiscutible la gran responsabilidad de las jefaturas en el marco del quehacer de las instituciones del sector público y la urgencia de un fortalecimiento de sus competencias.

En este orden de ideas, la Subdirectora General de Servicio Civil recientemente señaló

No se debe perder de vista que, en la medida que logremos disponer de un cuerpo calificado de funcionarios y funcionarias con las capacidades administrativas requeridas para liderar el cambio y la transformación institucional, estaremos en posibilidad de propiciar y mantener en el tiempo, una cultura de innovación, que permita agregar valor a la acción pública. De ello depende, además, la calidad de los servicios entregados a la ciudadanía (Piedra, p.2, 2016).

Un primer paso para desarrollar las competencias directivas es la identificación de los saberes que den origen a éstas y para este caso, las que requieren las personas que ocupan los puestos directivos en el MOPT.

Objetivos

Los objetivos correspondientes a esta parte de la investigación son:

- Identificar las competencias genéricas de las personas con puesto de jefatura.
- Valorar las competencias genéricas presentes en las personas con puesto de jefatura.

Metodología

La propuesta metodológica tiene las siguientes características:

Hernández, Fernández y Baptista (2006) conciben una investigación mixta como:

Es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Se usan métodos de los enfoques cuantitativo y cualitativo y pueden involucrar la conversión de datos cuantitativos en cualitativos y viceversa. Asimismo, el enfoque mixto puede utilizar los dos enfoques para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento de un problema (p.755).

Por esto, dentro de la perspectiva mixta del estudio, se cataloga como una investigación mixta secuencial:

Normalmente, cuando se recolectan primero los datos cualitativos, la intención es explorar el planteamiento con un grupo de participantes en su contexto, para posteriormente expandir el entendimiento del problema en una muestra mayor y poder efectuar generalizaciones a la población (Creswell, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.547).

Participantes en la investigación

En correspondencia con el tipo de investigación mixta realizada, se reseña seguidamente la forma de proceder en la selección de las personas participantes para cada una de los momentos de la investigación.

Al grupo de personas participantes a las que se les aplicaron las entrevistas, asistieron al taller, al grupo de expertas y se les solicitó la firma de un consentimiento informado

El cuestionario por haberse administrado de manera digital, no se requirió del consentimiento de cada informante, aunque en su introducción se explicó el propósito de la investigación, su carácter de participación voluntaria, la confidencialidad y el anonimato en la información.

Momento de orientación cualitativa

La persona funcionaria entrevistada de la División Administrativa y ubicada en la dependencia encargada propiamente de la capacitación institucional se seleccionó por el rol que desempeña, así como también por un factor de conveniencia, pues la persona investigadora tenía un conocimiento previo de esta.

De las cuatro jefaturas entrevistadas, tres fueron seleccionadas por conocimiento previo, lo cual es un factor de conveniencia por existir cierto grado de confianza; además, se tomó como criterio lo referente a igualdad de género y que cada una estuviera ubicada en una división diferente. La única jefatura que resultaba desconocida fue la de Obras Públicas; esta persona se identificó en la base de datos institucionales de Recursos Humanos. Las divisiones de Transportes, Administrativa, Administración Superior y Obras Públicas fueron las que tuvieron representación, dejándose por fuera a la División Marítimo Portuaria por encontrarse en ese momento en un proceso de toma de decisiones respecto a la reorganización institucional.

Para la ejecución del taller se convocaron, mediante correo electrónico, a un total de 21 jefaturas que fueron seleccionadas de la base de datos; se dio prioridad aquellas que tuvieran algún grado de conocimiento y confianza con la persona que realiza la investigación para tratar de garantizar un mayor grado de asistencia. En total se convocaron a 10 hombres y 11 mujeres, lográndose una asistencia de siete (7) personas.

Con el fin de obtener el criterio de expertas, se realizó una reunión en la que participaron tres funcionarias: dos son psicólogas y una administradora de recursos humanos; estas expertas laboran en la División Administrativa, específicamente en la Dirección de Recursos Humanos; dos de ellas con experiencia en capacitación y formación en competencias. Además, dos de las profesionales intervienen en procesos de reclutamiento y selección de personal. El conocimiento y confianza previos de parte de la persona investigadora también determinó su escogencia.

La siguiente tabla reseña la ubicación y cantidad de las personas participantes en la fase cualitativa.

Tabla 1

Distribución de participantes en la investigación por División, Fase cualitativa

DIVISIÓN	ENTREVISTAS	TALLER	CRITERIO EXPERTAS
Administrativa Superior	02	02	03
Obras Públicas	01	01	--
Transportes	01	03	--
Marítima-Portuaria	01	01	--
Totales	--	--	--
	05	07	03

Fuente: Elaboración propia. Realizado por Julio Suárez, 2015.

Momento de orientación cuantitativa

Un total de 106 personas respondieron la consulta digital, de las cuales un 37 % correspondió a jefaturas y el 63 %, a personas colaboradoras.

La siguiente es la distribución según la dependencia donde se ubican las personas que completaron el cuestionario.

Tabla 2

Distribución de participantes en la investigación por División, Fase cuantitativa

Dependencia	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Administración Superior	21	20 %
División Administrativa	38	36 %
División Marítima Portuaria	4	4 %
División de Transportes	7	6 %
División Obras Públicas (Central)	23	22 %
División Obras Públicas (Regionales)	7	6 %
Otra	7	6 %
Totales	106	100 %

Fuente: Elaboración propia. Realizado por Julio Suárez, 2015

Secuencia en la aplicación de las técnicas e instrumentos

La siguiente figura resume la secuencia empleada en la aplicación de las técnicas e instrumentos.

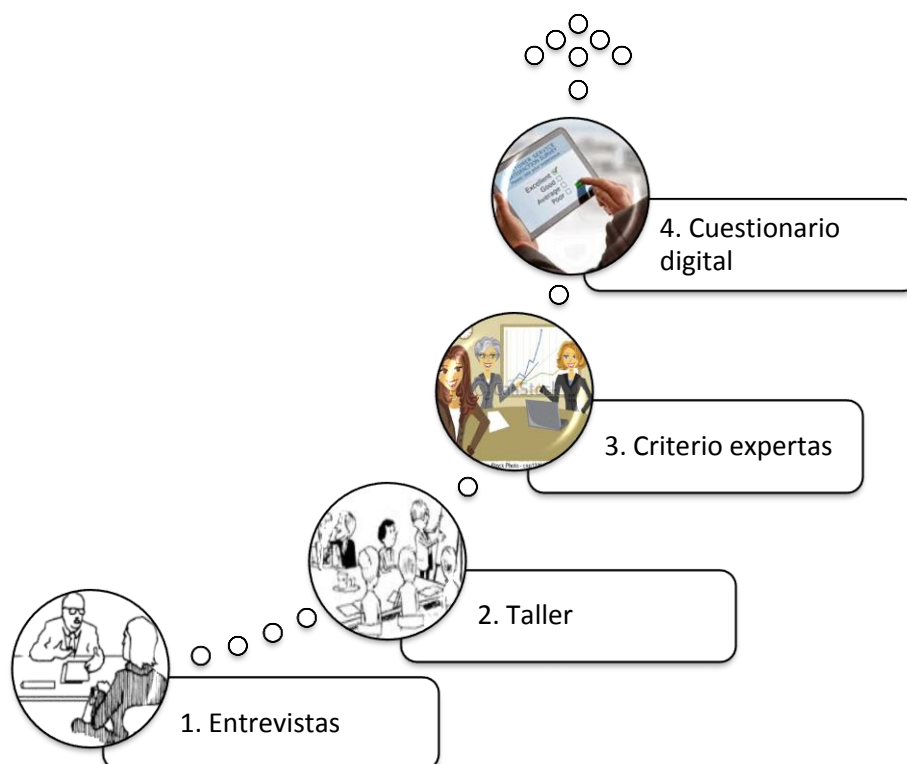


Figura 1: Secuencia en la identificación de los saberes requeridos por los puestos de jefatura
 Fuente: Elaboración propia

Por un asunto de extensión, en el siguiente apartado se hace mención a los resultados obtenidos por el cuestionario aplicado digitalmente; no obstante, no se puede perder de vista que, por la propuesta metodológica empleada de perspectiva mixta secuencial, este fue construido a partir de los insumos que proporcionaron las técnicas que lo antecedieron.

Resultados

Como resultado de 106 consultas respondidas de manera electrónica, se estableció que todos los tipos de saberes propuestos en el cuestionario fueron calificados por las personas funcionarias por encima de valores del 80 %, tanto como requeridos para ejercer una jefatura en el MOPT como necesarios de desarrollar, excepto “Conocimiento de inglés/ otro idioma”, que fue valorado como requerido por un 36 %, no cumpliendo con los parámetros establecidos, por lo que se excluye del conjunto de saberes necesarios por desarrollar.

El resultado para esta parte de la investigación fue la elaboración de un diccionario de saberes que requieren las personas que ocupan puestos de jefatura en el MOPT. A continuación se hace la descripción en orden alfabético.

Tabla 3
Diccionario de saberes para puestos de jefatura MOPT 2014

SABERES IDENTIFICADOS	DESCRIPCIÓN
A	
Autocontrol emocional	Capacidad para desempeñarse con eficiencia en condiciones adversas y de presión, manteniendo el control personal en las situaciones que generan reacciones fuertes y estrés (Alles, 2006; Aguilar y Fonseca, 2010; cuestionario a personas funcionarias MOPT,2014).
B	
Búsqueda y manejo de información	Interés y permanente curiosidad por lograr mayores conocimientos sobre las cosas, las situaciones y las personas. Significa la búsqueda de información que trasciende las cuestiones de rutina o de lo que se requiere en el puesto. Inclusive comprende la búsqueda de información sin un propósito concreto que puede ser útil a futuro (Alles, 2006).
C	
Capacidad para abordar analíticamente diferentes situaciones	Habilidad para comprender y solucionar un problema a partir de la descomposición de sus partes e identificación de sus relaciones de causalidad de forma sistemática y lógica para poder llegar a conclusiones sobre la situación (Alles, 2006; Aguilar y Fonseca, 2010).
Capacidad en la formulación de políticas institucionales y públicas	Habilidad para orientar metodológicamente las fases de un ciclo para la definición de políticas tanto a nivel de la organización como a nivel del sector en que interviene.
Comprensión de las relaciones de poder presentes en la organización	Capacidad para comprender las relaciones de poder de la organización, identificando a las personas que deciden como aquellas que pueden incidir en las decisiones. Además, debe ser capaz de determinar la manera en que los cambios o hechos incidirán en las personas y equipos de trabajo (Alles, 2006).
Compromiso con las metas institucionales	Identificación con los objetivos, prioridades, misión, visión y valores institucionales, demostrando consistencia entre el quehacer y la realidad que se quiere crear. Por lo tanto, el interés debe estar orientado al objetivo institucional y no al personal (CEPES, Andalucía, sf; Aguilar y Fonseca, 2010; cuestionario a personas funcionarias MOPT, 2014).
Comunicación asertiva	Es la capacidad de manifestar pensamientos y sentimientos de forma oral y escrita y verificar la comprensión de parte de las personas o grupos

	interlocutores. También, es la capacidad de escuchar y comprender los pensamientos, críticas y sentimientos manifestados por las demás personas para responder oportunamente (Alles, 2006; Aguilar y Fonseca, 2010).
Conocimiento de la normativa, marco legal y ético institucional y de la Administración Pública	Saber del cuerpo de leyes, códigos, reglamentos que enmarcan el quehacer de la persona que presta servicio público y particularmente el que regula los deberes y derechos en el ejercicio del puesto de jefatura.
Conocimiento de la realidad nacional	Tener una perspectiva general sobre el conjunto de hechos de orden político, legal, cultural y socioeconómico que configuran la existencia del país y especialmente de las dimensiones en la que se enmarca la gestión institucional.
Conocimiento de los procesos y procedimientos institucionales	Tener una comprensión sobre el conjunto de procedimientos que se encuentran interrelacionados y se desarrollan cronológicamente en las distintas instancias para la consecución de los objetivos, siguiendo el debido proceso. Lo anterior, tomando en cuenta que los procedimientos se forman por áreas que especifican cómo ejecutar un trabajo en cada unidad organizativa (MIDEPLAN, 2009).
Conocimiento del papel que juega el MOPT en la sociedad	Distinguir la función, importancia y alcances de la labor que lleva a cabo el Ministerio en diferentes áreas y sus vinculaciones con otras instituciones del sector transportes, el crecimiento socioeconómico y la competitividad del país.
Conocimiento del proceso para la toma de decisiones	Responde a la identificación de las distintas fases de análisis que se requieren para definir cursos de acción que permitan la selección de la mejor alternativa, fundamentada en información sobresaliente, valorando los distintos riesgos en condiciones de incertidumbre para la solución de problemas (CEPES, Andalucía, sf).
Conocimiento en gerencia de programas y proyectos	Saber cómo identificar, seleccionar y orientar recursos para lograr los objetivos deseados, enfocándose en las prioridades de la unidad organizativa donde se desempeña (Alles, 2006).
Conocimiento técnico o profesional de la especialidad en la que labora	Capacidad necesaria para crear credibilidad en las demás personas con fundamento de los conocimientos técnicos o profesionales de la especialidad que se tiene y sobre la base que se ejerce la jefatura (Alles, 2006).
Crear y mantener una red interna y externa de contactos y de coordinación	Habilidad para constituir y sostener contactos y relaciones de coordinación con distintas personas (Aguilar y Fonseca, 2010). Esta red de relaciones debe ser importante para lograr las metas institucionales o vinculadas a la labor que se realiza (Alles, 2006). Además, implica la coordinación entre instituciones del Gobierno que permitan desarrollar proyectos del país (cuestionario a personas funcionarias MOPT, 2014).
Creatividad-innovación	Capacidad para imaginar respuestas, metodologías nuevas, distintas y atinentes para dar solución efectiva a los problemas o situaciones planteadas por el puesto,

	la institución o las personas usuarias de los servicios (Alles, 2006; cuestionario a personas funcionarias MOPT, 2014).
D	
Desarrollo de las personas colaboradoras asumiendo un rol facilitador	Intención permanente por la mejora de la formación y desarrollo de las personas colaboradoras a partir de un estudio de necesidades reales de estas y de la institución. No se refiere exclusivamente a la promoción de la asistencia a cursos, sino de participar activamente en el desarrollo de las demás personas (Alles, 2006). La transferencia o realimentación del conocimiento a las personas colaboradoras, así como el compartir las buenas prácticas del quehacer diario es un medio recomendable (cuestionario a personas funcionarias MOPT,2014).
Desarrollo de relaciones cordiales	Actuar para la instauración y mantenimiento de vínculos amables y de respeto entre las personas colaboradoras de modo que permita la existencia de un ambiente propicio de trabajo (Alles, 2006; Aguilar y Fonseca 2010; cuestionario a personas funcionarias MOPT, 2014).
Dirigir el equipo de trabajo con inteligencia emocional	Capacidad para conducir un equipo de trabajo animando a las personas que lo integran a laborar con autonomía y responsabilidad (Alles, 2006). Debe aplicar inteligencia emocional para conducir las distintas personalidades y aprovechar el potencial de cada persona, teniéndole confianza en sus capacidades (cuestionario a personas funcionarias MOPT, 2014).
Discreción	Tener sensatez para la emisión de juicios y tacto para hablar o actuar. Saber reservarse los comentarios inoportunos o la información confidencial, discernir lo bueno de lo malo para la organización, el personal y para sí mismo (Diccionario de la Real Academia Española, 2014; Alles, 2006).
Disposición al aprendizaje continuo	Habilidad para obtener e integrar nuevos conocimientos que mejoren el desempeño laboral (Aguilar y Fonseca, 2010). Además, es la capacidad para aprender de la experiencia propia y de las demás personas (Alles, 2006).
Disposición al mejoramiento organizacional continuo	Capacidad para ejecutar las tareas, funciones y responsabilidades propias del puesto de jefatura bajo patrones de calidad y realizar propuestas para la modernización de los procesos y metodologías de trabajo en la unidad organizativa (CEPES, Andalucía, sf).
Disposición y promoción para el cambio productivo	Capacidad para impulsar y ajustarse a las transformaciones, producto de dificultades, de la organización o del entorno, modificando los propios comportamientos y de los del equipo de trabajo (Alles, 2006).
E	

Empoderamiento	Capacidad de tener autonomía personal para actuar con autoridad, valentía, confianza en sí misma, ejercer la defensa de sus personas colaboradoras, tomar decisiones con firmeza, expresarse sin temor y asumir riesgos (Alles, 2006; cuestionario a personas funcionarias MOPT, 2014).
F	
Flexibilidad	Capacidad de adaptarse y laborar efectivamente en escenarios y con grupos diversos, en condiciones de incertidumbre o de cambio. Implica la evaluación de distintas posiciones y la adecuación del comportamiento o el criterio propio a las nuevas circunstancias que lo ameritan, promoviéndolos también en la organización (Alles, 2006; Aguilar y Fonseca, 2010; cuestionario a personas funcionarias MOPT,2014).
H	
Habilidad para la negociación	Capacidad para dirigir una disputa empleando técnicas ganar-ganar y preparando alternativas para lograr los mejores acuerdos. Se deben desarrollar argumentos claros y coherentes con el fin de conciliar las posiciones y alcanzar la satisfacción de las partes (Alles, 2006; CEPES, Andalucía, sf).
Humildad	Conocimiento de las propias limitaciones y actuar conforme a estas. Además, significa tener presente el recorrido laboral realizado antes de obtener el puesto de jefatura (Diccionario Real Academia, 2014; cuestionario a personas funcionarias MOPT,2014).
I	
Integridad- honestidad	Capacidad de actuación coherente entre lo que se dice y se considera relevante (Alles, 2006). Esta actuación debe generar una reacción positiva en las personas y la cultura institucional a través de conductas consistentes con los valores institucionales y los principios éticos del servicio y la Administración Pública (Aguilar y Fonseca, 2010). En palabras sencillas, es predicar con el ejemplo y ser modelos para las demás personas (cuestionario a personas funcionarias MOPT, 2014).
L	
Laboriosidad	Habilidad para trabajar en jornadas laborales extensas sin disminuir la dinámica de trabajo y a la vez sintiendo orgullo por el trabajo bien ejecutado. Esta se combina con el deseo de generar un efecto o impacto en cada actuación concreta (Alles, 2006; cuestionario a personas funcionarias MOPT, 2014).
Lealtad a la institución	Se tendrá un claro sentido de fidelidad, actuando siempre con la verdad, lo que implica el trabajar a conciencia y con voluntad, y estarán prestos para la ayuda desinteresada y solidaria no solo por el pago, sino porque le tienen agradecimiento a la institución, serán veraces, transparentes y se conducirán con rectitud en sus actuaciones como trabajadores y en el

	cumplimiento de sus deberes (Poder Ejecutivo, Código de Ética MOPT, 2012).
Liderazgo	Provocar un efecto en las demás personas, convenciéndolas, motivándolas, influyendo en ellas con el propósito de lograr la realización de las acciones necesarias que permitan alcanzar las metas establecidas (Alles, 2006). Debe clarificar y dar a conocer esos objetivos para que las personas colaboradoras se identifiquen con estos (cuestionario a personas funcionarias MOPT, 2014).
M	
Manejo y resolución de conflictos	Capacidad para hacer frente a las diferencias, lo que comprende la estimulación, regulación y resolución de los problemas producidos entre dos o más partes (CEPES, Andalucía, sf).
O	
Objetividad	Es la disposición a pensar y actuar respecto a las personas, independientemente de quien se trate, siguiendo criterios libres de influencias previas. La imparcialidad en el trato a las personas colaboradoras debe demostrarse en las distintas acciones administrativas y reconocimientos laborales como pueden ser las reasignaciones de puestos (cuestionario a personas funcionarias MOPT, 2014).
Orientación hacia las personas usuarias	Disposición para atender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de las personas que requieren los servicios, tanto internas como externas en cumplimiento de un rol efectivo de una persona servidora pública (Aguilar y Fonseca, 2010). El conocimiento de las expectativas y necesidades de las personas debe integrarse a la planificación de la labor de forma permanente (Alles, 2006). La atención debe ser humanizada, comprensiva y empática (cuestionario a personas funcionarias MOPT, 2014).
P	
Pensamiento conceptual	Capacidad para articular la información que no está evidentemente relacionada y elaborar conceptos o modelos e identificar puntos críticos de las situaciones para justificar las acciones futuras (Alles, 2006; Aguilar y Fonseca, 2010).
Perseverancia para lograr las metas	Estar con la disposición a mantenerse constante y con decisión en el afán de ejecutar las acciones y esfuerzos de forma duradera hasta alcanzar los objetivos propuestos (Alles, 2006).
Planificar y organizar las labores con base en los recursos humanos y materiales disponibles	Capacidad para definir las metas de forma efectiva, seleccionando las prioridades y los procedimientos adecuados para el cumplimiento de los plazos establecidos con los recursos necesarios (Aguilar y Fonseca, 2010; Alles, 2006). Debe tener la habilidad para mantener un equilibrio en la gestión entre el ámbito de lo administrativo y lo estratégico. Además, debe conducir reuniones ejecutivas enfocadas hacia soluciones (cuestionario a personas funcionarias MOPT, 2014).

Poseer visión a futuro	Capacidad de formar y articular una perspectiva realista, llamativa del futuro de la unidad organizativa, logrando convocar habilidades, talentos y recursos para que se realice o se materialice (Robbins, 2004).
Proactividad-iniciativa	Es una disposición a llevar a cabo acciones que conduzcan a nuevas maneras de hacer las tareas que ayuden a mejorar la labor (Aguilar y Fonseca, 2010). Esta acción ejecutiva se efectúa sin esperar una consulta o recibir órdenes en línea jerárquica con el propósito de evitar que ciertas situaciones o problemas se agraven (Alles, 2006).
R	
Respeto	Atender las normas de convivencia social establecidas en la institución. Se entenderá el respeto no solo como no involucrarse en los asuntos del otro u otra de manera pasiva, sino ser proactivos; preocupados por el bienestar de las otras personas; demostrarán empatía y tolerancia; reconocerán y comprenderán en los otros sus individualidades, así como las diversas formas de ser de las personas en la empresa; demostrarán ser justos, cuidadosos, sinceros, amables y considerados en el trato con cada persona con la que se relacione como producto de su trabajo; escucharán; aceptarán y tomarán en cuenta las opiniones de los demás, aun las que sean contrarias a la suya (Poder Ejecutivo, Código de Ética MOPT, 2012).
Responsabilidad	Orientación hacia el cumplimiento de los compromisos aceptados y a realizar las tareas de la mejor manera buscando tener comportamientos que reduzcan los riesgos a cometer errores (Aguilar y Fonseca, 2010). También significa, si se presentan, asumir los propios errores (Alles, 2006) o no abandonar a las personas colaboradoras ante los problemas o mostrarse indiferente a situaciones que menoscaban la labor que se realiza (cuestionario a personas funcionarias MOPT, 2014).
T	
Tolerancia	Tener respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias, considerando por consiguiente las normas de los demás y poder lograr la perfección de las cosas (Poder Ejecutivo, Código Ética, MOPT, 2012).
Trabajo en equipo	Capacidad de actuar de manera, compartida, participativa y cooperativa para la búsqueda sincera de las metas del equipo supeditando los intereses particulares a estas. El trabajo coordinado con las demás personas que forman parte de la organización no representa un sometimiento irracional (Alles, 2006; Aguilar y Fonseca, 2010).
Transparencia	La ejecución de las labores se realiza con total claridad, de modo que puedan ser evaluadas sin dificultad alguna, así mismo, suministrarán y no ocultarán ni retendrán información de interés público, a lo externo de la institución de acuerdo con las disposiciones

	constitucionales, legales y técnicas vigentes (Poder Ejecutivo, Código de Ética MOPT, 2012).
U	
Uso adecuado del poder	El poder como la capacidad de realizar algo, debe ser visto como un medio, más que un fin. Es un medio para conducir a un equipo de trabajo al logro de los objetivos. El poder formal que proporciona el puesto de jefatura debe usarse sin transgredir los límites que se han dado para que no se practiquen abusos o excesos. No se debe creer que el puesto de jefatura otorga privilegios (Robbins, 2004; cuestionario a personas funcionarias MOPT, 2014).
Uso de medios tecnológicos de comunicación e informáticos	La utilización de recursos e instrumentos tecnológicos referidos al tratamiento de la información y comunicación que sirven de apoyo a la gestión.
V	
Visión positiva	Disposición por buscar la realidad de las cosas, su componente práctico y juzgarlas en su factor más favorable (Diccionario Real Academia Española, 2014).

Fuente: Elaboración propia con base en Alles, 2006; Aguilar y Fonseca, 2010; Robbins, 2004; Diccionario RAE, 2014; CEPES, Andalucía, sf; Cuestionario a personas funcionarias MOPT, 2014

Los anteriores saberes, se pueden clasificar considerando cuatro áreas de desarrollo de los aprendizajes de las personas como son: conocer, ser, convivir y hacer. En la siguiente tabla se presenta dicha asociación:

Tabla 4
Clasificación de saberes para puestos de jefatura

Conocer	Ser	Convivir	Hacer
-Conocimiento técnico o profesional de la especialidad en la que labora. -Conocimiento de la normativa, marco legal y ético institucional y de la Administración Pública. -Conocimiento del papel que juega el MOPT en la sociedad.	-Responsabilidad. -Humildad. -Respeto. -Objetividad. -Autocontrol emocional. -Empoderamiento. -Lealtad a la institución. -Disposición al aprendizaje continuo. -Compromiso con las metas institucionales.	-Desarrollo de relaciones cordiales. -Trabajo en equipo. -Manejo y resolución de conflictos. -Liderazgo. -Dirigir el equipo de trabajo con inteligencia emocional. -Tolerancia.	-Comunicación asertiva. -Planificar y organizar las labores con base en los recursos humanos y materiales disponibles. -Uso adecuado del poder. -Habilidad para la negociación.

Conocer	Ser	Convivir	Hacer
<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento de los procesos y procedimientos institucionales. -Conocimiento en gerencia de programas y proyectos. -Conocimiento de la realidad nacional. -Conocimiento del proceso para la toma de decisiones. -Comprensión de las relaciones de poder presentes en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> -Disposición y promoción para el cambio productivo. -Integridad–honestidad -Perseverancia para lograr las metas. -Proactividad-iniciativa. -Disposición al mejoramiento organizacional continuo. -Poseer visión a futuro. -Transparencia. -Laboriosidad. -Visión positiva. -Orientación hacia las personas usuarias internas y externas. -Flexibilidad. -Discreción. 		<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad en formulación de políticas institucionales y públicas. -Creatividad-innovación. -Búsqueda y manejo de información. -Desarrollo de las personas colaboradoras asumiendo un rol facilitador. -Crear y mantener una red interna y externa de contactos y de coordinación. -Uso de medios tecnológicos de comunicación e informáticos. -Capacidad para abordar analíticamente diferentes situaciones. -Pensamiento conceptual.

Fuentes: Entrevistas, taller, criterio de expertas, cuestionario digital y referente teórico

Conclusiones

Las conclusiones obtenidas en este segmento del estudio son:

- **Conforme a la identificación de las competencias genéricas requeridas por las personas con puesto de jefatura, se pudo concluir:**

Todas las personas consideraron que los saberes sugeridos deben ser parte del perfil de las personas que ocupan el puesto de jefatura en el MOPT. Se exceptúa el conocimiento del idioma inglés que solo alcanzó un 36 % de requerimiento, sumando un total de 47 saberes identificados, según el cuestionario aplicado de manera digital.

- **Respecto a la valoración de las competencias genéricas que se requieren desarrollar, se concluye:**

Solamente uno de los saberes propuestos (conocimiento del idioma inglés) fue señalado como no necesario de desarrollar precisamente porque no se consideró que debía ser parte de los que se deben poseer por quienes ocupan el puesto de jefatura. Los demás saberes se calificaron como necesarios de desarrollar; de manera que la propuesta se ajustó de forma adecuada a la opinión de las personas funcionarias que completaron la consulta y aquellos comentarios abiertos que el instrumento permitía realizar fueron una reafirmación de los saberes que contenía el mismo.

- **En cuanto a la naturaleza de los saberes identificados se concluye:**

Los saberes identificados comprenden las distintas áreas en las que se pueden desarrollar las personas como son los dominios del conocer, el ser, el convivir y el actuar. Se observa una identificación que es tendencia en el ámbito de los recursos humanos y su desarrollo, como es el privilegiar los saberes relacionados con habilidades blandas vinculadas con la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, las actitudes proactivas, entre otras.

Recomendaciones

Las recomendaciones para esta parte del estudio se formularon de la siguiente manera:

A la División Administrativa y sus dependencias adscritas de capacitación y recursos humanos

- Compartir con la dependencia de Recursos Humanos la identificación del perfil para los puestos de jefatura, con el objetivo de que pueda ser utilizado en los procesos de selección del personal.
- Crear un programa de inducción dirigido a quienes se seleccionen para los puestos de jefatura.
- Analizar e implementar la propuesta formulada en la totalidad de esta investigación y que por razones de espacio no se consigna en este artículo relacionado con el modelo de capacitación por competencias, involucrando a las diferentes dependencias que puedan efectuar aportes para este propósito.

Literatura consultada

Alles, M. (2006). Selección por competencias. Buenos Aires: Granica.

Aguilar, J. y Fonseca E. (2010). Perfil de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil costarricense. Revista Centroamericana de Administración Pública. (58-59), 43-79 Recuperado de http://publicaciones.icap.ac.cr/images/PDF-REVISTA/revista-58-59/jorge_aguilar.pdf

Confederación de Entidades para la Economía Social de Andalucía (CEPES). (s.f.) Diccionario de competencias: Estudio de identificación de competencias clave, perfiles profesionales y nuevos yacimientos de empleo en la economía social andaluza.

Cortázar, J. Lafuente, M. Longo, F. y Schuster, C. (2014). La agenda a futuro: estrategias y tareas clave para mejorar el servicio civil en América Latina. Por J. Cortázar. M. Lafuente. M. Sanginés (Eds.) Al servicio del ciudadano. Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13)(pp.119-141).Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6636/Al-servicio-del-ciudadano-Una-decada-de-reformas-del-servicio-civil-en%20America-Latina.pdf>

Dirección General del Servicio Civil. (2009). Carta Iberoamericana de calidad en la gestión pública. Revista de Servicio Civil. 25, 92-111.

Hernández, R. Fernández C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hernández, R. Fernández C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (Versión digital). Recuperado de <http://www.elosopanda.com/>

Losada, C. (2008). Liderar en el ámbito público. Por F. Longo. T. Ysa (Eds.) Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI (pp.221-247).Recuperado de http://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/coleccion_innovacion/1._los_escenarios_de_la_gesti_n_p_blica_del_siglo_xxi/LOS-ESCENARIOS-baja_DEF.pdf

Ministerio de la Presidencia y Ministerio de Obras Públicas y Transportes. (2012). Decreto Ejecutivo N° 37228-MOPT. Recuperado de https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://portal.mopt.go.cr:10040/wps/PA_WPF_37/factory/pages/CodigodeEticaMOPT.pdf

Navarro, A. (S.F.) *Gerencia pública y modernización del Estado*. <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000174.pdf>

Piedra, R. (2016). Arranca programa de capacitación directiva para profesionales del Régimen del Servicio Civil de Costa Rica. Boletín Informativo. Dirección General del Servicio Civil. Recuperado de http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/b_018_2016_adenda-dgsc-goberna.pdf

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Anexo 1 Oficio de apoyo institucional para la investigación



MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTES (MOPT)
División Administrativa
2523-2201-2202-2203-2204

13 de noviembre, 2013

131310

Señores
Directores de División
Jefaturas
Funcionarios en general

Estimados señores :

El máster Julio Suárez Castro, quien es funcionario de este Ministerio en la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, en el marco del Programa de Doctorado de Educación de la Universidad Estatal a Distancia, estará realizando un proceso investigativo, cuya finalidad es realizar una propuesta con los componentes necesarios para el desarrollo de un modelo de formación por competencias, inicialmente para el puesto de jefaturas en el MOPT. Esta propuesta, también puede resultar de interés de la Dirección General del Servicio Civil, la cual está realizando esfuerzos para el impulso del enfoque por competencias en la gestión del recurso humano.

Al respecto, les solicito su colaboración para que se le facilite al señor Suárez Castro la recolección de información mediante entrevistas, cuestionarios o la realización de un taller, según sea el caso. Para tal efecto, cada funcionario deberá dar un consentimiento para su participación con el formulario que se les entregue.

Atentamente,

División Administrativa


M.Sc. Orlando Cervantes Benavides
Director General

CONSTRUIMOS UN PAÍS SEGURO



Gobierno de Costa Rica

Tel: (506) 2523-2201 / 2523-2202 / 2523-2204
Fax: (506) 2221-4931 Apto. Postal 10176-1000