

**PROCESO DE SELECCIÓN, DEL *EDUCADOR COMUNITARIO*,  
EN LA ONG CORPORACIÓN FUTURO PARA LA NIÑEZ (CFN)**

**Propuesta basada en las competencias**

María Janet Álvarez Yepes  
Diana Cristina Correa Giraldo

Trabajo de grado para optar al título de  
Especialista en Gerencia de Servicios Sociales

**Asesor**

**GONZÁLO JARAMILLO HERNANDEZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS SOCIALES**

**MEDELLÍN**

**2006**

## INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta la importancia que los seres humanos tienen al interior de una organización, este trabajo acoge los planteamientos encontrados en la Especialización en Gerencia de Servicios Sociales, unidos a la experiencia laboral, para dar un aporte a una entidad que como la ONG Corporación Futuro para la Niñez (CFN), tiene la misión de generar en las comunidades la capacidad de que estas logren una perspectiva de futuro.

El logro de este objetivo, directamente relacionado con las personas que ejercen como Educadores Comunitarios, llama a la importancia de implementar un proceso de selección, que garantice la posibilidad de contar con esas personas que pueden tener la capacidad y tenacidad de enfrentarse con las diferentes situaciones que se viven en una comunidad determinada.

El desafío de la ONG – CFN es mantener su modelo educativo vigente pese a los retos que le plantea la necesidad de financiarse con la venta de sus servicios, estando abocada a responder a los criterios de selección de la entidad contratante; y su autenticidad, estará dada en la medida que se le de importancia a cómo se logra tener a las personas adecuadas en las comunidades, que son su campo de acción.

**PROCESO DE SELECCIÓN, DEL *EDUCADOR COMUNITARIO*,  
EN LA ONG CORPORACIÓN FUTURO PARA LA NIÑEZ (CFN)**

**Propuesta basada en las competencias**

**1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La ONG Corporación Futuro para la Niñez, fue creada en la ciudad de Medellín en el año de 1945, con el propósito de intervenir en las comunidades para que en ellas se generen alternativas en torno a mejorar la calidad de vida de los niños que allí habitan, de esta forma, los niños se convierten en la motivación fundamental del accionar de la Corporación.

En la actualidad la Corporación tiene como aporte fundamental en su intervención con las comunidades, la implementación de una metodología de trabajo fundamentada en un modelo educativo que busca generar desarrollo humano y dentro de este, un futuro mejor para los niños.

La Corporación se financia con la venta de servicios, ejecutando proyectos comunitarios al presentarse a diferentes convocatorias. Provee a entidades como Universidad de Antioquia, Municipio de Medellín y en el momento actual viene ejecutando un proyecto de intervención social en las áreas de influencia de EPM, y con el Metro de Medellín, el proyecto: *“Fortalecimiento comunitario en el barrio la Cruz del municipio de Itagüí”*.

Estas convocatorias están reguladas por la ley 80 de 1993, en donde las entidades contratantes, generan unas licitaciones apoyadas en unos términos de referencia, que dan claridad sobre los objetivos que persigue la contratación, el tiempo de duración, requisitos a cumplir por parte de las entidades contratantes,

etc., y aunque no este estipulado por ley, allí se hacen exigencias en torno a los perfiles profesionales y laborales requeridos por el proyecto.

En la trayectoria institucional de la Corporación se han generado diferentes textos con el objetivo de dar a conocer la metodología de trabajo, el último publicado fue *“Futuro para la Niñez, un modelo educativo”*<sup>1</sup> en donde se encuentra el marco teórico de la Corporación, la presentación y explicación del modelo, así como de las características personales ideales que ha de poseer el *Educador Comunitario*; entre ellas podemos hablar de *“... madurez personal, amor a los niños y su compromiso con el bienestar de estos; amor a la humanidad, sincero y desinteresado; preocupación por las necesidades de los demás, que luche hombro a hombro con ellos para encontrar soluciones...”* entre otras.

De acuerdo a lo planteado por el señor Cenen Guillermo Garcés Torres, Director ejecutivo de la Corporación, una de las dificultades existentes en ella es que pese a tener ese marco teórico y descripción de las características personales que un *Educador Comunitario* ha de tener, para desempeñar de un manera idónea su trabajo; el perfil basado en competencias, no se encuentra aún elaborado, y por lo tanto en el proceso de selección no hay forma de medir o evaluar de una manera objetiva que el aspirante cumpla o no con esas características. De allí que en diversas ocasiones, la Corporación se haya encontrado con que algunas de las personas que han pasado el proceso de selección básico y muestran ser las adecuadas, al momento de desempeñar su labor en las comunidades, queda evidenciado que realmente no logran generar en ellas los procesos de desarrollo que la Corporación pretende alcanzar con su trabajo.

Se pone de manifiesto que la selección del personal se hace con los apuros del proyecto y con el interés de contar con quienes cumplan con los requisitos

---

<sup>1</sup> OSPINA ÁLVAREZ, Octavio. Futuro para la Niñez, un modelo educativo. Medellín: FPN, 1992.

profesionales y de experiencia laboral, que la entidad contratante demanda, pero queda la falencia de soportar esa selección en las características personales que requiere la Corporación, para que su metodología sea implementada de la manera más idónea posible.

En virtud a lo anterior, la situación a la que se le busca dar respuesta es:

*¿Qué procedimientos se deberán insertar dentro del proceso de selección de los candidatos a ser Educadores Comunitarios, de la ONG Corporación Futuro para la Niñez, que permitan evaluar si éstos tienen las competencias para trabajar en la generación de comunidades gestoras de su desarrollo?*

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer los mecanismos, para que el proceso de selección de la ONG - CFN, permita determinar cual es el candidato que posee las competencias personales afines al que hacer del *Educador Comunitario*.

#### **2.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

**2.2.1** Evaluar el proceso de selección, de los aspirantes a *Educador Comunitario*, que existe actualmente en la ONG – CFN.

**2.2.2** Definir el perfil del aspirante a ejercer el cargo *Educador Comunitario* de la ONG – CFN, basado en las competencias personales que debe tener.

**2.2.3** Determinar entre los métodos de evaluación, utilizados en un proceso de selección por competencias, cuales emplear para identificar al candidato que mejor cumpla con el perfil.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Como se expresaba al inicio, en el Planteamiento del problema, la ONG Corporación Futuro para la Niñez (*en adelante se citará como ONG – CFN*) trabaja por proyectos y cada uno trae consigo, de acuerdo a lo estipulado por la entidad contratante, los requisitos legales y las especificaciones de formación y experiencia que debe tener el personal que se destinará para su ejecución.

Es por ello que este trabajo no profundiza en los perfiles profesionales, ni ocupacionales, ya que estos son claros y definidos en los términos de referencia de los contratantes; sino que lo hace en las competencias personales porque, independientemente del proyecto que vaya a ser ejecutado por la ONG – CFN, la propuesta de este trabajo apunta a la identificación de ese factor común que ha de verse en los diferentes proyectos, y que es el de operar como "instrumentos de movilización". Por ello se hace necesario que las personas que han de ser vinculadas a esos proyectos, posean las competencias personales que les permitan trabajar como *Educador Comunitario*, utilizando el modelo educativo de ONG – CFN, y cumplir de la forma más idónea posible con el objeto social de la misma, el que consiste en transferir recursos de tecnología social que, simultáneamente, desencadenen procesos destinados a mejorar los niveles de vida de las familias y fortalecer las capacidades de organización para el manejo de los problemas de las comunidades locales; generando así un mejor futuro para los niños.

Enfatizar en estas competencias personales, se debe a que las diferentes convocatorias que llevan a cabo las entidades contratantes, hacen clara alusión al perfil profesional y ocupacional del personal, expresando las peticiones en torno al tipo de formación, años de experiencia, etc. Sin embargo, el cumplimiento del perfil profesional, no es garantía de que las personas que ingresan a laborar en la ONG – CFN, tengan las características de personalidad necesarias que hagan converger el objeto social propio de ésta, el proyecto que van a ejecutar y la posibilidad de generar empoderamiento en la comunidad beneficiada.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

La posibilidad de implementar una metodología en las comunidades donde hace presencia la ONG - CFN se encuentra directamente relacionada con la presencia de Educadores Comunitarios, que cuenten con las competencias necesarias en torno a lograr comunidades que se conviertan en protagonistas y gestoras de su desarrollo.

La dificultad radica en que debido a que en el momento histórico actual, la institución vive de la venta de servicios, los Educadores Comunitarios son seleccionados de acuerdo a los términos de referencia que las instituciones contratantes diseñan en torno a criterios como años de experiencia y formación académica específica.

Este hecho hace que pese a que se cuenta con elaboraciones teóricas hechas por la ONG - CFN, acerca de las características personales que un Educador comunitario debe poseer<sup>2</sup>, estas quedan relegadas al cumplimiento de los requisitos que piden las entidades contratantes, además de que no se poseen

---

<sup>2</sup> *Ibíd.* Pág. 2

instrumentos que permitan evaluar dichas características en los aspirantes; quedando así en segundo lugar la importancia de que la entidad cuente con personas con las competencias necesarias para desarrollar su metodología y por lo tanto para lograr un acoplamiento suficiente en la Corporación.

Los cambios que hoy se producen en el entorno organizacional, caracterizados por la globalización de la economía y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado a su vez, cambios en las estructuras al interno de las mismas, existiendo la tendencia al aplanamiento de estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo, lo cual hace difícil mantener la estabilidad de los mismos.

Es así, como la tendencia a seleccionar el personal basado en el conocimiento y la experiencia, ha cambiado. Si bien es cierto que los conocimientos y habilidades son fundamentales, también es necesario que el empleado o trabajador, comprenda lo que hace, esté inclinado a hacerlo y esté situado en el entorno de la competitividad. Por ello, se considera que el mejor empleado para ser seleccionado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función.

Este nuevo modelo responde al concepto de racionalizar la organización para producir la mayor cantidad de productos en el menor tiempo posible y de la mejor calidad. Es así como el trabajo cambia de la orientación a las tareas para darle también un gran valor a los conocimientos; en el lenguaje de una ONG como lo es la CFN, en donde no se puede hablar de productos tangibles, se interpreta como la posibilidad de que una persona que ingrese a laborar en ella tenga la suficiente capacidad para leer el contexto, cumplir a cabalidad los objetivos del proyecto, pero que igualmente tenga la capacidad de convertirse en coequipera de la

gestión de la institución. Es desde allí desde donde se dice que el modelo de competencias imprime énfasis y valor a la capacidad humana para innovar, enfrentar el cambio y gestionarlo, anticipándose y preparándose para él.

## **4.2 BASES TEÓRICAS**

### **4.2.1 ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL - ONG**

Se entiende por ONG a un tipo particular de organizaciones que no dependen ni económica ni institucionalmente del estado, que se dedican a tareas de promoción social, educación, comunicación e investigación/experimentación, sin fines de lucro y cuyo objetivo final es el mejoramiento de la calidad de vida de los sectores más oprimidos.

Las ONG son generalmente organizaciones pequeñas. Sus miembros no suelen sobrepasar el número de quince, como promedio. Trabajan generalmente en territorios específicos tales como un barrio, región o localidad rural, especializándose en una dimensión del desarrollo (salud, educación agricultura, vivienda, etc.) aunque argumentan que a través de esa acción impulsan un desarrollo integral entendido por tal, un mejoramiento global de la calidad de vida tal cual el grupo local lo percibe.

Tienen una estructura organizacional caracterizada por su escasa burocracia, lo que las hace menos rígidas y más flexibles para adaptarse a las cambiantes condiciones. La burocratización por el contrario, requiere de una mayor centralización en las decisiones lo cual conduce a una estandarización de los procedimientos de trabajo para lograr productos uniformes. En cambio, en las tareas del desarrollo se requiere flexibilizar los métodos de trabajo para dotar de autonomía a quienes trabajan a nivel local para la solución de los problemas, los

que varían de comunidad en comunidad. El centralismo burocrático conspira en todas partes contra el éxito de los programas de desarrollo. Las ONG parecen ser un intento de superación de este obstáculo.

#### **4.2.2 ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE DESARROLLO (ONGD)**

Dentro de las ONG existen las denominadas Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo - ONGD en las cuales la cohesión interna del grupo de trabajo se produce tanto por el trabajo común, como por el compartir un cierto compromiso con una visión de sociedad ideal, la cual procuran a través de la Educación popular, que es un enfoque educativo mediante el cual se busca que los sectores oprimidos se transformen en sujetos de un proceso de adquisición/creación de conocimientos, capaces de transformar la realidad para superar las causas de la opresión en la cual viven.

En las ONGD, este proceso procura integrar las percepciones y representaciones de los grupos populares en acción de transformar la realidad y de reflexionar sobre ella. La relación educativa es dialógica y crítica y el que sabe (en este caso aquella persona que ingresa a laborar en una ONGD como Educador Comunitario) asume el rol de facilitador y el que aprende, el de participante de un proceso de confrontación de saberes y experiencias.

Particularmente en las ONGD, este proceso se entiende como la posibilidad de aminorar la brecha existente entre comunidades pudientes y no pudientes, creando en estas últimas, capacidades para que se empoderen de su propio desarrollo; el medio para acercarse a este ideal, es la educación.

### 4.2.3 EL ENFOQUE DE TRABAJO DE LAS ONGD

Las ONGD, trabajan con un enfoque de desarrollo “desde abajo”. Esto no solo enfatiza su carácter micro social sino que han sido fuertemente influenciadas por la tradición Freiriana que postula la necesidad de transformar al oprimido de “objeto “ del desarrollo, en un sujeto de un proceso ascendente de toma de control colectivo de su propia vida, tal cual es percibida por el grupo base. La mayor parte de los programas postulan a la educación popular como marco de referencia.

El trabajo cotidiano de una ONGD no es concentrar poder sino diseminarlo, distribuirlo, socializarlo. En todos los planos: el del conocimiento y de la acción, porque el fin último es lograr que el hombre / mujer colectivamente, tomen el control de sus vidas, es decir, se transformen en sujetos.

La Corporación Futuro para la Niñez ha trabajado en el transcurso de su historia en la implementación de un modelo educativo que permita llegar a las comunidades y promover que éstas, sean gestoras de su propio desarrollo, lo cual la inscribe como una ONGD.

Richard Saunders, fundador de la ONG – CFN, escribió varios textos en torno a lo que era la implementación del modelo educativo de la CFN. De esta época encontramos el texto más representativo que es “La revolución pacífica de la esperanza”, escrito en 1960, en donde se esbozan de una manera básica las características que debía tener un “Asistente comunitario”.

Años más tarde y preocupados por la importancia de implementar su modelo educativo de la manera más idónea posible, se trabajó en su actualización; resultado de este trabajo se encuentra el texto “Futuro para la niñez, un modelo educativo” escrito en el año 1990 por el doctor Octavio Ospina Álvarez, en este texto nos encontramos con que el “Asistente comunitario” empieza a ser

denominado “Educador comunitario”, ello debido a la importancia que en el modelo de la ONG – CFN, adquiere la educación comunitaria en torno al descubrimiento de las potencialidades de las comunidades.

En este texto se encuentra un aparte que habla de de las características personales ideales que debe tener el Educador comunitario, las cuales deben ser: *“... madurez personal, amor a los niños y su compromiso con el bienestar de estos; amor a la humanidad, sincero y desinteresado; preocupación por las necesidades de los demás, que luche hombro a hombro con ellos para encontrar soluciones; con convicción de la fuerza creadora del ser, valores, capacidades y habilidades de los demás; que genere para que todos progresen en un proceso plenamente consciente y autónomo; con cualidades mentales que le permiten aprender con facilidad, analizar con claridad, actuar con flexibilidad, mantener entendimiento y voluntad dispuestos a cambiar, en actitud de constante renovación; con niveles de inteligencia y educación, con los que pueda exponer ideas, desarrollar planes, cumplir actividades con claridad, con juicio recto, información suficiente y compromiso personal; con creatividad para ser constructor de un mundo nuevo; con humildad personal y profesional verdadera para que sea luz de todos sin ofuscar a nadie; con equilibrio entitativo humano, especialmente el emocional, tan firme y cierto que a dondequiera que va sea guía; con sentido del compromiso tan estricto, que puede ser maestro”.*<sup>3</sup>

#### **4.3 LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

La Selección de personal es un proceso que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, a la persona que cumpla con el perfil y demás requisiciones, para cubrir un puesto o ejercer un cargo de manera adecuada.

---

<sup>3</sup> *Ibíd.* Pág. 2

En el proceso de selección se busca, principalmente, detectar entre los candidatos aquellas características personales que poseen para ejercer un cargo, aquello que los diferencian de otros y les hacen más idóneos, aptos o cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas previamente por la organización, como requerimientos claves para el desempeño correcto del cargo.

La selección de la persona adecuada para desempeñarse en un puesto de trabajo, incide positivamente en la productividad de la Organización y, por ende, en la satisfacción del cliente. De aquí la importancia de que la selección de personal, tenga como finalidad hallar a la persona más idónea para cada puesto, de manera que ésta se realice personal y profesionalmente dentro de su organización, equipo de trabajo y presente un desempeño eficaz y eficiente para éstos y especialmente para quienes reciben el servicio que presta.

#### **4.3.1 ETAPAS DE UN PROCESO DE SELECCIÓN**

Un proceso de selección debe contar con la ejecución consecuente de varias etapas para cumplir con el objetivo del proceso de selección, que como se decía anteriormente, es el de encontrar al candidato que más se adecue al perfil; ya que cada una de ellas un referente para identificar o ir filtrando a los postulantes,

##### **4.3.1.1 FASE INICIAL DE UN PROCESO DE SELECCIÓN**

Las siguientes son las etapas iniciales que constituyen la “columna vertebral” en un proceso de selección, por esa razón se debe procurar realizarlas todas consecuentemente.

**a. Descripción del cargo (o puesto de trabajo):**

Un cargo o puesto de trabajo se constituye por el conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado de una organización, en determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas.

El cargo o puesto de trabajo, tiene como fin aportar un valor agregado a una organización, mediante la consecución de una serie de resultados específicos, siguiendo unas reglas, procedimientos y metodologías, generalmente preestablecidas para ese cargo o puesto de trabajo; las cuales se realizan dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la organización, y utilizando recursos humanos, informativos, tecnológicos o físicos que pertenecen a la misma.

En la descripción del cargo es importante tener en cuenta: El nombre del cargo, ubicación en la estructura administrativa, educación y formación profesional requerida, conocimientos específicos requeridos para el cargo, experiencia, principales responsabilidades, competencias generales y específicas que el cargo requiere, relaciones de trabajo interna y externa.

En cuanto a la vida personal del candidato, es importante conocer el criterio frente a la edad mínima y máxima, estado civil, sexo, disponibilidad para desplazarse, necesidad de disponer de vehículo, horario de trabajo, entre otros.

**b. Elaboración del perfil:**

El perfil es la reunión de todas aquellas características, que sirven como referente, para ser tenidas en cuenta al momento de buscar un candidato. Estas son particulares a las necesidades de cada cargo y pueden corresponder a aspectos como la formación, la experiencia (en especial en

cargos similares), los rasgos de personalidad, las aptitudes, las habilidades, los conocimientos, la edad, sexo, etc.

La elaboración del perfil se hace partiendo de la determinación de los procesos y procedimientos de trabajo en los que ha de intervenir, quien ejerza el cargo, para el cumplimiento de los objetivos y el alcance de los resultados, requeridos y esperados por la organización.

Para la elaboración del perfil es recomendable que las características sean enunciadas en términos de conductas observables, es decir, que puedan ser definidas operativamente.<sup>4</sup>

### **c. Convocatoria de candidatos:**

Este es un procedimiento que se realiza para iniciar la búsqueda de candidatos y sirve como instrumento de preselección de los mismos, pues al momento de hacerla se establecen en ella los requisitos del perfil; lo cual actúa como un filtro que procura el recibir respuesta de los candidatos, que estén más acordes con lo que se busca.

Este proceso para encontrar candidatos se lleva a cabo con el empleo de fuentes externas, como la publicación en medios gráficos o electrónicos de la requisición de personal para un cargo. Y también de fuentes internas, como las bases de datos propias, personal que este interesado en ejercer el cargo o las referencias a través de los empleados de la organización (si conocen a alguien para el puesto).

---

<sup>4</sup> ZEPEDA HERRERA, Fernando. Psicología Organizacional. México: Ed. Pearson, 1.999, Pág. 170

**d. Estudio y preselección de hojas de vida:**

El propósito de este paso es el de identificar, inicialmente, entre los candidatos resultantes de la convocatoria, a aquellos que respondan a los requerimientos acordes al perfil y el cargo.

Con la información obtenida en este paso se realiza una preselección de candidatos, clasificando el grupo así:



**e. Llamada telefónica:**

Se realiza una llamada telefónica inicial, a las personas que se ubiquen en el grupo de opcionados y dudosos, con el fin de verificar algunos datos relevantes y hacer indagaciones para tales como disponibilidad, interés en la propuesta, etc.

Producto de la información acá obtenida se define el grupo de opcionados que han de ser convocados, mediante otra llamada telefónica, para aplicar a la entrevista.

**f. Aplicación de la entrevista:**

En la entrevista se da la interacción de dos o más personas – evaluador (es) y candidato (s) – con el objetivo de poder conocer tanto al candidato y su perfil, como a la organización y el cargo. Todo esto debe apuntar a determinar la adecuación de un candidato a un puesto de trabajo determinado.

En selección de personal existen varios tipos de entrevistas:

- *Directiva*: Se utiliza una guía de entrevista.
- *No directiva*: Cuando el entrevistador permite que el entrevistado tome la iniciativa y comience hablando de lo que él desee.
- *Mixta*: Combinación de los dos tipos de entrevistas anteriores.
- *Panel*: La realizan dos o más entrevistadores y tiene como objetivo abordar al candidato desde varias áreas de interés.
- *Grupal*: Se entrevistan varios candidatos a la vez.

#### **g. Aplicación de pruebas psicométricas:**

Las pruebas psicométricas (también conocidas como pruebas psicotécnicas o Test psicológicos) son una técnica de aplicación de instrumentos científicos para examinar una conducta humana en unas circunstancias determinadas. Se trata de pruebas que sirven para discriminar y medir variables psicológicas, capacidades, actitudes y rasgos de la personalidad, que permiten constatar las aptitudes de una persona para una determinada tarea.

Los resultados de la aplicación de las pruebas, procuran predecir tanto el desempeño como el comportamiento, en los campos laboral y educativo, y la identificación de las características o rasgos propios de la estructura personal, de un individuo.

El empleo de las pruebas psicométricas en un proceso de selección de personal, tienen como fin evaluar el grado de desarrollo de una cualidad o atributo psicológico de un candidato, tales como coeficiente intelectual, aptitudes, personalidad, desarrollo emocional, liderazgo, actitudes requeridas para desempeñar un puesto de trabajo, etc. Y son una herramienta fundamental para valorar la idoneidad de los distintos candidatos.

**h. Etapas alternas a considerar, dentro de la fase inicial de un proceso de selección:**

Además de etapas anteriormente citadas, se puede encontrar que en algunos procesos de selección se pasa por etapas como:

- La visita domiciliaria
- El estudio socioeconómico
- El examen médico

**4.3.1.2 FASE FINAL EN UN PROCESO DE SELECCIÓN**

En la fase final del proceso de selección, donde ya se tiene elegida la persona que desempeñará el cargo, se siguen una serie de etapas relacionadas con los aspectos administrativos y legales, necesarios para la inclusión de esa persona en la organización.

Estas etapas son:

- La verificación de referencias
- La contratación
- La inclusión en la nómina
- El registro ante los sistemas de seguridad social
- El desarrollo de la persona para el cargo. Esto corresponde a los procesos de inducción, capacitación o entrenamiento, según sea el caso.

Las etapas en un proceso de selección, tanto en la fase inicial como en la final, serán empleadas todas o no, de acuerdo al sistema y requerimientos de selección que tenga cada organización.

Sin embargo es fundamental que cada organización tenga en sus procedimientos administrativos, la sistematización del proceso de selección; pues cabe recordar que es un medio para procurar contar con el recurso humano más adecuado.

#### **4.4 DEFINICIÓN DE COMPETENCIA**

De acuerdo con la autora francesa Claude Lévy-Leboyer, las competencias son “...*repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada*”.

Según esta autora, son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de Test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales (actitudes) y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones de un puesto de trabajo.

Las competencias surgen como fruto de la interrelación entre las características propias del individuo - trazos de carácter y conocimientos especializados – y las motivaciones, la imagen y el rol social. Se puede decir por esto, que son el resultado del cruce de dos dimensiones:

- *La objetiva* (aquellas características que el individuo posee).
- *La subjetiva* (asociada al valor que el individuo otorga a determinados aspectos, así como a la percepción que los demás y él mismo tienen, de su forma de ser y comportarse).

La dimensión subjetiva es clave para determinar el impacto de las características del individuo sobre su comportamiento, reside aquí una de las claves del diseño

de un modelo de competencias personales, las cuales son el conjunto de actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten a los individuos un desempeño satisfactorio en situaciones reales de trabajo.

En la concepción de capacidades necesarias para que un puesto de trabajo sea desempeñado de manera eficaz, no solamente debe pensarse en las características innatas o aprendidas del individuo – trazos de carácter y conocimientos – sino también en el valor subjetivo de las mismas. Por ello, al hablar de una determinada competencia, deben considerarse todos los elementos (objetivos y subjetivos) que dicha competencia requiere.

Por ende, al entenderse las *competencias* como aquellas aptitudes y actitudes que posee la persona y que hacen que su desempeño sea “superior” en relación con *lo esperado para el desarrollo del cargo, y con el desempeño de otras personas que ejerzan las mismas funciones*; las competencias han de involucrar tres componentes fundamentales<sup>5</sup>, que son:

1. *El saber actuar*: Es la capacidad que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades.
2. *El querer actuar*. Se refiere a la condición más subjetiva y situacional, cruzada por el factor de motivación y de logro intrínseco de la persona, que hace que esta decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influye en esa condición la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado

---

<sup>5</sup> LE BOTERF, Guy. La ingeniería de las competencias. Barcelona: EPISE, 2001

de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a cabo.

3. *El poder actuar*. Hace alusión a las condiciones del contexto, a los medios y recursos de los que disponga la persona, condicionando fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla.

#### **4.4.1 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS**

La clasificación de las competencias se hace a partir de la identificación de las aptitudes y de las actitudes que desarrolla cada individuo; entendiéndose las primeras, como aquella que corresponden a los conocimientos y habilidades, y las segundas, las que corresponden a los rasgos, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos.

Las competencias entonces, se clasifican en<sup>6</sup>:

##### **a. Competencias de logro y acción.**

- *Motivación por el logro*: Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.

---

<sup>6</sup> ARTIDIELLO DELGADO, Ileana y CONRADO BARRERAS, Roxana. Competencias: Un nuevo reto (II). (On line) [http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/compeun2.htm#\\_ftn4](http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/compeun2.htm#_ftn4)

- *Preocupación por el orden y la calidad:* Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.
- *Iniciativa:* Predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.
- *Búsqueda de información:* Curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

**b. Competencias de ayuda y servicios.**

- *Sensibilidad interpersonal:* Capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
- *Orientación al cliente:* Deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La aceptación cliente puede ser externa o interna.

**c. Competencias de Influencia.**

- *Impacto e influencia:* Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.
- *Conocimiento Organizativo:* Capacidad de comprender y utilizar la dinámica existentes dentro de las organizaciones.

- *Construcción de relaciones:* Capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

#### **d. Competencias Gerenciales.**

- *Desarrollo de Personas:* Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
- *Dirección de Personas:* Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
- *Trabajo en equipo y cooperación:* Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.
- *Liderazgo:* Capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

#### **e. Competencias cognitivas.**

- *Pensamiento analítico:* Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.
- *Pensamiento conceptual:* Capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.

- *Conocimientos y experiencias*: Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

**f. Competencias de Eficacia Personal.**

- *Autocontrol*: Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
- *Confianza en sí mismo*: Creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
- *Comportamiento ante fracasos*: Capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.
- *Compromiso con la organización*: Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Las competencias son operarios intrínsecos propios de cada individuo, y son las que determinan cómo se desempeñará a largo plazo, en su puesto de trabajo sin necesidad de una supervisión cercana.

Por esa condición intrínseca, que las hace parte interior de la personalidad, las competencias están regidas por:

- *La motivación:* Que corresponde a los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos, y lo aleja de otros.
  
- *Las características:* Son todos los aspectos de personalidad y las respuestas concientes, a situaciones o información, que identifican a cada individuo.
  
- *El Concepto del si mismo:* Es la percepción y valía, que se tiene cada persona.

Cabe aclarar que la clasificación de las competencias, dadas por los diferentes autores, son un referente, pues cada organización acorde a su entorno de desarrollo, política institucional y demás aspectos de identidad corporativa, determina cuales son las competencias requeridas para su recurso humano, para que éste, desde el que hacer en cada puesto de trabajo, produzcan un rendimiento “óptimo” que conduzca al cumplimiento de lo planteado en la filosofía institucional, a la generación de rentabilidad y a ser referente de competitividad.

#### **4.4.2 EL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**

La selección de personal por competencias se define como *“una actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos (llamados candidatos) que los diferencian de otros y que los hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de*

*antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional”<sup>7</sup>.*

Este proceso se inicia con la identificación de las competencias requeridas para elaborar el perfil y prosigue con la evaluación del aspirante frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para ocupar el cargo al que aspira. Las competencias entonces, facilitan un marco de criterios con los cuales llevar a cabo la selección, ya que es un modelo de selección que se basa en el propio rendimiento, en lo observable; y estudia a partir de hechos, lo que hacen los “profesionales excelentes” y lo compara a su vez con lo que hacen los “profesionales medios” en el mismo cargo.

#### **4.4.3 ELABORACIÓN DEL PERFIL BASADO EN COMPETENCIAS**

La clara definición de las competencias, basándose en las características de personalidad que deben tener los candidatos, y en las necesidades y características de cada cargo a ocupar en una organización, constituyen los elementos para la elaboración del perfil, el cual orienta el proceso de selección.

El perfil por competencias se convierte en el marco de referencia y *en un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto*<sup>8</sup>.

Los perfiles por competencias superan a los tradicionales perfiles de cargo, ya que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo expresado en funciones o tareas.

---

<sup>7</sup> DE ANSORENA CAO, Álvaro. 15 pasos para la selección de personal con éxito. Métodos e instrumentos. Buenos Aires: Ediciones Paidós Ibéricas S.A. 1997 Pág. 19

<sup>8</sup> ALLES Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica 2005 Pág. 109

La configuración del perfil por competencias parte de la determinación rigurosa de las competencias del cargo, respondiendo esencialmente a: *¿Qué se hace?*, *¿Cómo se hace?* y *¿Para qué lo hace?*, comprendiendo también el conjunto *saber y querer hacer*, cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto. En ese perfil, las competencias a determinar estarán en íntima relación con los rasgos de personalidad y con las responsabilidades a contraer por parte del ocupante del puesto.

Los lineamientos a seguir para elaborar el perfil por competencias de un cargo, son:

1. Definir el nombre del cargo y hacer la descripción del mismo, de la manera más clara y sensata posible.
2. Ubicar del cargo dentro del organigrama.
3. Definir el grado de responsabilidad que se deberá asumir en función del cargo, ante quién debe responder y quién hará el control (subordinación).
4. Describir los objetivos del cargo, orientados al porqué de lo que en él ha de hacerse.
5. Describir las funciones del cargo, deberes y responsabilidades, sus requerimientos y la descripción de las tareas que se han de llevar a cabo en él.

Es importante determinar si esos requerimientos y tareas son “realistas” y se adecuan a lo que comúnmente es esperable para ese cargo.

6. Determinar que nivel de formación académica y que nivel de experiencia se necesita, para el adecuado desempeño del cargo.
7. Determinar el tipo de competencias personales que se requieren, teniendo en cuenta integrar las competencias específicas al buen desempeño del puesto, junto con las que a la organización y a los clientes, le interesen.
8. Especificar los términos para la realización de las tareas del cargo (tipo contrato, tipo de trabajo, lugar de trabajo, horario, periodicidad de ejecución, etc.)
9. Precisar el monto y tipo de remuneración, la forma de pago, las prestaciones sociales, compensaciones, auxilios, viáticos o demás, que se tengan para y con, el empleado.

Para enfocar todos estos lineamientos, a la adecuada elaboración de un perfil por competencias, se han de emplear las técnicas propuestas para tal fin.

#### **4.4.3.1 TÉCNICAS PARA DETERMINAR EL PERFIL POR COMPETENCIAS.**

Las técnicas utilizadas para determinar las competencias requeridas para elaborar el perfil de un cargo son el Panel de Expertos y la entrevista a ocupantes (anteriores o actuales) de un cargo.

1. **El Panel de Expertos:** Es una técnica que consiste en transformar los retos y estrategias, a las que se enfrenta la organización, en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso de las personas en sus cargos.

En esta técnica participan las directivas y demás personas con una buena trayectoria en la organización, conocedoras de las funciones y de las actividades que en general deben realizarse, tanto en un cargo determinado, como en la organización; igualmente saben donde están enmarcados los cargos y tienen claridad de cuales son la misión, visión, objetivos, políticas, etc. de la organización.

Estas personas tienen la tarea de determinar - atendiendo a estos factores - cuales son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño óptimo.

- 2. La entrevista a ocupantes de un cargo:** Esta técnica permite, desde la identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas en el panel de expertos, que se alcance una precisión de lo que son las competencias y de la forma en que estas se concretan en un puesto de trabajo o en un determinado rol. Por otra parte, el perfil de acá obtenido proporciona un modelo de la adecuación persona-cargo.

Esta técnica se lleva a cabo mediante preguntas, efectuadas a una muestra representativa de ocupantes – antiguos o actuales - de un cargo, sobre la base de situaciones reales y propias de éste, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho cargo.

A partir de las características de las personas que integran la muestra, se definirá la lista de elementos o atributos por los que serán seleccionados los candidatos actuales o futuros.

#### **4.4.4 MÉTODOS EMPLEADOS PARA LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**

La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional más por los métodos que emplea, que por las etapas de las cuales se compone.

Al ser la selección de personal por competencias un sistema de comparación y de toma de decisión, basado en cualidades y actitudes evidenciables, para que tenga validez es necesario que se apoye en unos determinados criterios, que brindan esa información a partir del empleo de métodos como la *Entrevista por competencias* y el *Centro de valoración*; en ambos, se pueden emplear instrumentos de medición con la aplicación de pruebas psicológicas.

##### **4.4.4.1 ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS**

También denominada como *entrevista en profundidad* o *entrevista focalizada*, se entiende como "... una entrevista personal encaminada a determinar las características personales, físicas, profesionales y el comportamiento de los candidatos"<sup>9</sup>, en esta se procura por encontrar comportamientos del pasado laboral del candidato, que sirvan de predictores de su desempeño actual para un cargo específico; para ello se vale de preguntas que indagan competencias específicas acordes al perfil.

Por lo tanto, quien hace la entrevista debe desarrollarla teniendo claridad en los siguientes aspectos:

- Hacer una lectura previa de la hoja de vida, lo que le permitirá saber cuál es el "nivel" del candidato a entrevistar.

---

<sup>9</sup> *Ibíd.* Pág. 17

- Conocer y tener claro el perfil requerido para cada cargo, ya que esto permite orientar las preguntas para evaluar las competencias más importantes para ejercerlo.
- Determinar que tiempo tiene disponible para el desarrollo de la entrevista.
- Planificar si se convoca a una o más entrevistas.

La entrevista debe iniciarse con una pregunta abierta, como por ejemplo: “¿Cuénteme sobre su historia laboral?”, y una vez que se haya formado una idea sobre los conocimientos técnicos y la experiencia laboral necesarias en el candidato para perfilar al cargo, se inicia con la entrevista por competencias.

La entrevista por competencias permite evaluar la adecuación o no del candidato al cargo, determinando si posee las competencias requeridas para este, además de permitir conocer su trayectoria profesional y personal, las competencias conductuales específicas que posee para el puesto de trabajo, explorar su área motivacional y dar cuenta del acoplamiento socioafectivo al entorno del equipo de trabajo en el que se espera su incorporación.

Para hacer dicha evaluación, es fundamental realizar durante la entrevista las preguntas desde cuatro enfoques; los cuales están orientados a que el entrevistador pueda hacer un análisis de los comportamientos pasados, detectando las competencias relevantes para el cargo que se está evaluando en ese momento.

Dichos enfoques son:

### **1. Indagación de la historia laboral del candidato.**

En éste se emplean preguntas tales como: *¿Qué pasó?, ¿Dónde?, ¿Con quién?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?*

### **2. Indagar por las tareas, o labores, específicas que tenía encomendadas.**

En éste se emplean preguntas tales como: *¿Cuál era su tarea concreta en la situación?, ¿Qué resultados debía obtener?, ¿Por qué eran importantes estos resultados.*

### **3. Indagar por el manejo de situaciones.**

En éste se emplean preguntas tales como: *¿Qué hizo usted?, ¿Qué dijo?, ¿A quién?, ¿Qué pasó?, ¿Qué pasó después?, ¿Cuál fue el resultado?, ¿Cómo lo supo?*

### **4. Indagar por las acciones y toma de decisiones.**

En este se emplean preguntas tales como: *¿Cuénteme una situación dónde usted haya tenido que trabajar con un grupo?, ¿Cuál era el rendimiento esperado? ¿Cuál fue su aporte a la tarea?*

El seguimiento por parte del entrevistador de la secuencia de preguntas de cada enfoque, le conducirá a obtener una recopilación y aproximación a la historia total

del candidato; por ser la entrevista por competencias, un método que brinda al entrevistador la posibilidad de mirar en detalle al entrevistado.

#### **4.4.4.2 CENTRO DE VALORACIÓN**

El Centro de valoración – conocido en lenguaje técnico como Assessment Center - es una técnica originada durante la segunda Guerra Mundial, empleada para la selección de personal para el ejército. A través de ella, los psicólogos buscaban evaluar las *conductas* de los candidatos en situaciones complejas.

Para efectos de la selección de recursos humanos, la técnica del Centro de valoración se utiliza para evaluar las habilidades, los recursos y las potencialidades de un candidato para la gestión en un cargo.

La técnica emplea diferentes pruebas situacionales en las cuales se enfrenta a los candidatos a resolver casos, lo más próximos posibles a la realidad de lo que puede presentarse en el puesto de trabajo. Dichas pruebas situacionales pueden variar en función de las características requeridas para el desempeño del cargo o de lo que los evaluadores consideren necesario valorar.

Lo que observan los evaluadores es el grado en que el candidato posee y utiliza eficazmente las competencias, que se han definido como necesarias para ejercer a cabalidad el cargo.

En el proceso de un Centro de valoración se mezclan varias técnicas de evaluación, como pueden ser: cuestionarios de personalidad, ejercicios de gestión, juego de roles, dinámicas de grupo, entrevistas grupales, etc., en las que se intentan observar las competencias que conducen a evaluar al candidato que mejor responde al perfil.

Para llevar a cabo el proceso se agrupa a los candidatos al cargo, los cuales serán observados por los evaluadores que llevarán a cabo tres tipos de actividades:

- 1) *Actividades de contacto inicial*: Están orientadas a "romper el hielo" entre los participantes y minimizar el grado de competitividad entre ellos.
- 2) *Actividades individuales ante el grupo*: Se hacen con el fin de realizar una observación "uno a uno" de los participantes, y medir la desenvolvitura de la persona ante el resto del grupo.
- 3) *Actividades en grupo*: En estas se evalúa en detalle el comportamiento y la adopción de roles de las personas en el grupo.

La técnica de Centro de valoración tiene entonces como principal ventaja su sencilla aplicación, la alta fiabilidad y validez, porque se logran mejores predicciones sobre el comportamiento de las personas en su puesto de trabajo.

Sea cual sea el método empleado por los responsables de la selección de personal, debe haber claridad en que lo más importante no es sólo lo que el candidato sabe, sino el cómo y el porqué hace las cosas de determinada manera, y si esa forma de hacerlas es la adecuada para el cargo y para la organización en la que pretende incorporarse, es decir *si posee las competencias*.

Desde esta perspectiva que pretende contemplar las cosas de la forma más próxima a la realidad de la demanda laboral, cabe aclarar que no hay competencias "buenas" o "malas", sino *adecuadas* o *no adecuadas*, para ejercer un cargo determinado; lo que hace necesario que los métodos de selección contemplen a la persona de forma *holística*, de manera tal que permitan saber tanto al candidato como a la organización, si son o no el uno para el otro, la opción más adecuada.

## 5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- 5.1 ONG (Organización No Gubernamental):** Es una organización sin fines de lucro, que no dependen ni económica ni institucionalmente del estado, y cuyo objetivo final es el mejoramiento de la calidad de vida de los sectores más oprimidos, dedicándose a tareas de promoción social, educación, comunicación e investigación/experimentación.
- 5.2 ONGD (Organización No Gubernamental de Desarrollo):** Es una de las clasificaciones de las ONG. Su objetivo es el de trabajar el enfoque de la Educación popular<sup>10</sup>, para que las comunidades sean capaces de transformar la realidad para superar las causas de la opresión en la cual viven.
- 5.3 CFN (corporación Futuro para la Niñez):** Es una ONGD que trabaja en la implementación del modelo educativo *Educación Popular*, para llegar a las comunidades y promover que éstas, sean gestoras de su propio desarrollo.
- 5.4 EDUCADOR COMUNITARIO:** Es la persona que labora con las comunidades, llevando e implementando el modelo educativo de la CFN, y que debe contar con unas características de personalidad que le permitan ser agente un movilizadas de las comunidades, en pos del empoderamiento de estas, frente a su desarrollo.

---

<sup>10</sup> Es un enfoque educativo mediante el cual se busca que los sectores oprimidos se transformen en sujetos de un proceso de adquisición/creación de conocimientos, para empoderarse de su desarrollo.

- 5.5 PERFIL:** Es la recopilación de los conocimientos, experiencias, aptitudes y rasgos de personalidad, que debe reunir una persona para ocupar un cargo específico. El perfil es el referente para encaminar un proceso de selección.
- 5.6 COMPETENCIAS:** Son el conjunto de características propias de una persona, de saber, hacer y ser, que le permiten desempeñarse eficientemente en una labor. Las competencias incluyen aspectos cognitivos, afectivos, conductuales y de experiencia.
- 5.7 SELECCIÓN DE PERSONAL:** Es una actividad estructurada y planificada que se emplea para convocar, evaluar e identificar, entre un grupo de candidatos, aquellos que reúnan las características más acordes con el perfil.
- 5.8 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS:** Es la selección de candidatos que se centra en aquellas habilidades y características conductuales demostrables y permite predecir con alta efectividad el desempeño laboral futuro. La selección por competencias tiene como objetivo encontrar el candidato que se ajuste completamente con el perfil de competencias requerido en el cargo.
- 5.9 ENTREVISTA FOCALIZADA:** Es uno de los métodos del proceso de selección por competencias que consiste en dirigir la comunicación profunda, que entablan entrevistador y entrevistado, a la identificación de las competencias que respondan al perfil.

**5.10 CENTRO DE VALORACIÓN:** Es uno de los métodos del proceso de selección por competencias, que emplea pruebas situacionales para la evaluación de las competencias.

**5.11 TEST PSICOLÓGICOS:** Son instrumentos de medición, elaborados con base a estandarizaciones y estudios de fiabilidad, para dar cuenta de diferentes factores como lo son los rasgos de personalidad, las habilidades, los comportamientos.

## **6. VARIABLES**

### **6.1 Competencias personales que debería poseer un Educador Comunitario:**

Entendidas estas como *características subyacentes de un individuo que está causalmente relacionado con un estándar de efectividad y/o una productividad superior en un trabajo o situación*".ejemplo de ellas podemos hablar de recursividad, liderazgo, etc.

**6.2 El perfil por competencias esperadas del educador comunitario:** Conjunto de características personales que soportan y le dan valor al saber y la experiencia de un candidato para un cargo determinado. Éste se convierte en el norte de la selección por competencias; entre ellas podemos encontrar respeto por el otro, capacidad de escucha, etc.

**6.3 Técnicas de selección por competencias:** Métodos utilizados para la selección por competencias con el objetivo de medir de la manera más predictiva posible, las competencias de un candidato. Ejemplo de estas técnicas encontramos la entrevista por competencias y los Assessment center.

## **7. DISEÑO METODOLÓGICO**

El método de investigación empleado en este diseño es de tipo documental, tal como lo define Consuelo Hoyos<sup>11</sup> “La investigación documental tiene un desarrollo propio cuya finalidad esencial es dar cuenta de construcciones de sentido sobre bases de datos que apoyan un diagnóstico y un pronóstico en relación con el material documental sometido a análisis”.

### **7.1 POBLACIÓN**

La población fuente de la información esta constituida por el Director ejecutivo y el diseñador del modelo educativo, una ex – funcionaria que se desempeñaba como Coordinadora de Programas, y las quince personas que actualmente ejercen como Educadores Comunitarios, de la ONG – CFN.

### **7.2 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

El proceso de recolección de la información se realizó recurriendo a fuentes primarias, integradas por las directivas de la ONG – CFN y las personas que actualmente desempeñan el cargo de Educador Comunitario.

---

<sup>11</sup> HOYOS B., Consuelo. Un modelo para investigación documental. Señal Editora : Medellín. 2000. p. 57

Y a fuentes secundarias, compuestas por los datos adquiridos en documentos impresos, libros e información encontrada en Internet.

Las técnicas empleadas para la recolección de la información fueron la entrevista, el cuestionario y el análisis documental, empleados de la siguiente forma:

- La realización de entrevistas formales, sostenidas con las directivas actuales, la ex – funcionaria y los quince Educadores Comunitarios, que ejercen actualmente el cargo.
- La aplicación de cuestionarios (*Ver anexo 1 y 2*), uno para las directivas actuales, y otro para quienes se encuentran ejerciendo el cargo de Educador Comunitario.
- La realización de una exhaustiva revisión hecha al material bibliográfico, que aporta toda la información concerniente a las competencias, la selección de personal, el perfil y demás temas relacionadas al interés de investigación en éste trabajo. Igualmente, se hace revisión a los textos que ha publicado la ONG – CFN, en donde se da cuenta del que hacer de un Educador Comunitario, del modelo educativo ha impartir en su trabajo y de las características personales que ha de tener, para hacerlo.

## **8. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

### **8.1 PERSONAS QUE PARTICIPAN DEL PROCESO**

La investigación contó con la colaboración de Cenen Guillermo Garcés Torres, Director ejecutivo; Octavio Ospina Álvarez, diseñador del modelo educativo y los quince Educadores Comunitarios, que ejercen actualmente en la ONG – CFN.

## **8.2 RECURSOS**

**MATERIALES:** Equipo de cómputo, con acceso a Internet e impresora

**ECONÓMICOS:** Disposición de dinero para fotocopias, pasajes para el desplazamiento al interior de la ciudad para llevar a cabo las entrevistas, la recolección de la información bibliográfica, etc.

**HUMANOS:** Reflejado en la disposición del tiempo de las personas que se prestarán para ser entrevistadas, además del tiempo invertido por las autoras, el cual se pretende que sea 20 horas semanales.

**INSTITUCIONALES:** El acceso a la información, y el apoyo, en la ONG – CFN.

## **9. RESULTADOS**

Actualmente el proceso de selección de un Educador Comunitario en la ONG – CFN se hace siguiendo estas etapas:

1. Se hace una requisición de cargo siguiendo los criterios definidos en la convocatoria de la entidad contratante. Criterios que apuntan más a solicitar años de experiencia y tipo de formación.
2. Se convocan en primera instancia, a personas que han laborado anteriormente con la ONG – CFN, o referidos de estos. Cuando se agotan los referidos se acuden a medios como los clasificados de prensa o bolsas de empleo.

3. Se estudian las hojas de vida y se hace una preselección de los candidatos que cumplan con los requerimientos de la entidad contratante.
4. Se tiene un primer contacto telefónico, para indagar sobre aspectos como la disponibilidad, el interés en la propuesta, la experiencia, etc.
5. Se convocan a entrevista para hacer la presentación de la ONG – CFN, del proyecto, de la entidad contratante, igualmente para cotejar la información suministrada en la hoja de vida y verificar los soportes que respalden la experiencia y la formación.
6. Se reportan a la entidad contratante las hojas de vida de los candidatos seleccionados, para que dé el visto bueno y proceder a la contratación.

Teniendo en cuenta que un proceso de selección, para cumplir con el objetivo de encontrar al candidato que más se adecue al perfil, debe contar con la ejecución consecuente de varias etapas, tal como se plantea en numeral 4.3.1.1, se encuentran las siguientes falencias en el desarrollo del proceso de selección en la ONG – CFN:

- a. La descripción del cargo, al limitarse a los datos definidos por la entidad contratante, no está diseñada para determinar el aporte y función de este en la ONG – CFN, ya que se hace de una forma muy somera sin contemplar datos como la ubicación en la estructura administrativa, competencias generales y específicas requeridas, las relaciones de trabajo y de subordinación.
- b. No se cuenta con un perfil del cargo de *Educador Comunitario*. Por ende cada que hay proceso de selección sólo se recurre a la descripción del

cargo y se sigue marcando la limitante de responder sólo a los requisitos descritos por la entidad contratante.

Igualmente, la carencia del perfil incide en que las etapas de convocatoria de candidatos, estudio y preselección de hojas de vida, no orienten la búsqueda del personal idóneo, para ejercer como Educador Comunitario.

- c. No se tiene en el proceso diseñada una entrevista focalizada, porque la que se realiza esta centrada en la contrastación de los datos laborales y profesionales del candidato, y en brindar información básica al aspirante acerca del cargo, el proyecto y de la ONG – CFN, dejando a un lado el logro de objetivos de suma importancia a la hora de realizar una entrevista como lo son: conocer al candidato en cuanto a sus actitudes, su motivación, capacidades, identificación con el ejercicio del cargo, etc.
- d. El proceso no cuenta con la utilización de ningún instrumento de selección, como lo podrían ser las pruebas psicométricas, y esto, sumado a la falta del perfil, deja a “intuición” de la persona que realiza el proceso, la identificación del candidato que sería más idóneo para ejercer el cargo de Educador Comunitario.

Quedando claro que el proceso de selección no logra funcionar adecuadamente, se hace necesario definir en primera instancia un perfil del Educador Comunitario a partir de las competencias personales:

### **1. *El saber actuar: qué hace en las comunidades***

- *Propicia el análisis del discurso:* es lo que permite a los integrantes del grupo analizar la procedencia de sus creencias, acciones, manera de enfrentarse al mundo, etc.

Lo que tendrá como consecuencia que los integrantes de la comunidad modifiquen su actitud ante las dificultades que se les presentan tratando de encontrar nuevas alternativas o aclarar las ya existentes y, sobre todo, que asuman subjetivamente lo que les acontece en su entorno.

- *Propiciar la capacidad de diálogo:* es el paso primero para que la gente se haga cargo de su propia búsqueda, de la solución de sus problemas y de la toma de decisiones, buscando cimentar así la responsabilidad tanto individual como colectiva frente a las opciones existentes.
- *Buscar la autogestión:* es necesario desde esta perspectiva, que las comunidades fabriquen opciones e intervengan en la transformación de su ambiente inmediato. De esta manera, el Educador Comunitario tendrá el papel de posibilitar los medios para el análisis; la comunidad ha de ser la que promueva sus propios cambios de acuerdo a un análisis concienzudo de sus posibilidades intentando así que las soluciones no provengan de fuera como soluciones que están al margen de las verdaderas necesidades de la comunidad.
- *Promueve el pacto social:* es el pacto simbólico, la posibilidad comunicativa, la que puede propiciar y promover metas comunes. Así se intenta rescatar la importancia de la visión común de los problemas, promoviendo un análisis de los puntos de convergencia y de divergencia, en una confrontación discursiva, esto es, a través del orden simbólico.

Cuando se habla de una visión común no se está incurriendo en la ilusión de un pensamiento unívoco, pero en la medida en que se abran espacios para la disertación y la confrontación discursiva, se podrán analizar los puntos comunes y divergentes intentando de esta manera conocer las expectativas de todos los integrantes del grupo.

- *Ayuda a cuestionar los valores de la comunidad:* fomentar el cuestionamiento de los valores extrínsecos e intrínsecos que hacen parte de la comunidad, permitiendo relacionar su coherencia con los propósitos que se quieren alcanzar; de esta manera, se podrán analizar las motivaciones de las acciones realizadas por la comunidad hasta el momento, como resultado de mitos preconcebidos.

Se pretende de esta manera que la acción sea precedida por el análisis.

- *Investiga:* así se logrará la construcción de un saber que se revierta en la práctica cotidiana. Esto se debe a que la realidad no obedece a conceptos fijos ni modelos teóricos elaborados, por ello es necesario un quehacer concebido desde una construcción persistente, es decir, una actitud analítica constante.

## **2. El poder actuar: cómo lo hace**

- *Utilización de los medios educativos:* en la aplicación del modelo educativo por parte del Educador Comunitario, ha de utilizar estos medios educativos:
  - La reunión comunitaria, concebida como un microtaller de participación.
  - Las visitas, concebidas en la posibilidad de que el Educador Comunitaria haga una transmisión de conocimientos a las familias.
  - El proyecto comunitario, entendido como un proceso educativo.
  - Los encuentros intercomunitarios, las giras, los talleres interinstitucionales y la reacción en cadena, como efecto demostrativo generador de nuevos procesos.

## **3. El querer actuar: para qué lo hace**

El principal objetivo de un Educador Comunitario es generar en las comunidades capacidad de movilizarse en torno a buscar alternativas de

solución a sus necesidades, donde las comunidades se conciben como protagonistas y artífices de su propio desarrollo.

Lo anteriormente expuesto, soportado en lo que corresponde al que hacer del Educador Comunitario, indica que las principales *cualidades* que este ha de poseer son:

- Una gran capacidad de escucha.
- Habilidad para hacer preguntas
- Paciencia para esperar que las personas elaboren sus propias ideas.
- Ser auténtico
- Tener liderazgo
- Tener buen humor
- Amor por el prójimo.
- No hacer por el otro lo que ese otro pueda hacer por sí mismo. (No ser paternalista)
- No tomar partido
- Tener madurez personal, que implica responsabilidad, compromiso, dinamismo.
- Saber hacer juicios de valor.
- Ser humilde.
- Ser inteligente
- Creer en el otro.
- Querer a los niños y buscar siempre su bienestar.

El registro de estas características sumadas a la demás información necesario para constituir Perfil del cargo, han de estar registradas en un formato tal como se plantea en la ficha 1.

**Ficha 1. Formato para el perfil del cargo de  
Educador Comunitario**



**PERFIL DEL CARGO  
DE  
EDUCADOR COMUNITARIO**

<b>Descripción del cargo</b>	
<b>Ubicación en el organigrama</b>	
<b>Jefe o superior inmediato</b>	
<b>Objetivo (s) del cargo</b>	
<b>Funciones, deberes, tareas y responsabilidades</b>	
<b>Nivel de formación académica</b>	
<b>Años de experiencia laboral</b>	
<b>Competencias personales</b>	
<b>Conocimientos específicos</b>	
<b>Tipo de contrato</b>	
<b>Duración del contrato</b>	
<b>Lugar de trabajo</b>	
<b>Horario</b>	
<b>Monto y tipo de remuneración</b>	
<b>Seguridad social</b>	
<b>Observaciones u otros requerimientos</b>	

A su vez es necesario establecer un protocolo de selección de personal por competencias, que ha de aportar a la ONG -CFN los elementos necesarios para establecer quien es el candidato adecuado, para ser el Educador Comunitario al servicio de cualquier entidad contratante.

El protocolo de selección debe de contar entonces con:

- La sistematización de las hojas de vida que lleguen a la ONG – CFN con el fin de establecer una forma ágil para ubicar a las personas que se puedan postular al cargo. En la ficha 2 se encuentra un formato que puede optimizar esa sistematización.

### Ficha 2. Formato para la sistematización de hojas de vida

SISTEMATIZACIÓN DE HOJAS DE VIDA EN LA BASE DE DATOS			
PROFESION:			
Nombres y apellidos completos	Años de experiencia	Teléfono (s)	Ingreso de la HV (D /M / A)

- Realizar una única requisición de personal en la cual se empleen todas las fuentes disponibles para convocar candidatos. Se busca con ello, procurar disponer de las hojas de vida y del tiempo, para evaluar las que mejor cumplan con el perfil.

Solicitar a todos los candidatos que presenten su hoja de vida, que diligencien el Formato de hoja de vida para postularse al cargo, diseñado para la ONG –

CFN, el cual se presenta en la ficha 2. (Cabe aclarar, que las hojas de vida inicialmente entregadas por los candidatos, se han de conservar porque en algún momento las puede requerir la entidad contratante).

En la hoja No. 6 de ese formato, se encuentra un cuestionario que consta de 15 preguntas, con una escala de valoración del 1 al 10 y el cual tiene como fin, dar un referente de las actitudes del candidato.

Quien haga el análisis de los formatos a de guiarse por las siguientes puntuaciones, para tener una referencia de la valoración “ideal” para esas actitudes afines al perfil:

<b>Pregunta</b>		<b>ESCALA DE VALORACIÓN ACORDE AL PERFIL</b>		
<b>No.</b>	<b>ACTITUD</b>	<b>ESCALA</b>	<b>ACTITUD</b>	
1	Retraído	Entre 7 y 9	Sociable	
2	Pensamiento muy concreto	Entre 4 y 6	Pensamiento muy abstracto	
3	Inestable e inadaptado	Entre 8 y 10	Estable y adaptado	
4	Sumiso	Entre 4 y 6	Dominante	
5	Apático	Entre 7 y 9	Entusiasta	
6	Indisciplinado	Entre 4 y 6	Disciplinado	
7	Conservador	Entre 8 y 10	Innovador	
8	Indiferencia	Entre 4 y 6	Preocupación	
9	Susplicacia	Entre 8 y 10	Confianza	
10	Discreto	Entre 8 y 10	Espontáneo	
11	Insuficiente	Entre 4 y 6	Adecuado	
12	Convencional	Entre 8 y 10	Abierto a los cambios	
13	Busca la aprobación grupal	Entre 4 y 6	Autónomo	
14	Despreocupación	Entre 7 y 9	Perfeccionismo	
15	Muy tranquilo	Entre 4 y 6	Muy nervioso	

- Hacer el análisis de la información contenida en los Formatos de hoja de vida de postulación al cargo, para hacer la preselección de los candidatos que se han de llamar a entrevista.
- La entrevista ha de orientarse, no sólo ampliar la información de la hoja de vida, sino también a la identificación las competencias personales definidas en el perfil y para ello, se emplea el método de la entrevista por competencias.

Este a de ser un modelo de entrevista estructurado para que el aspirante de cuenta de experiencias pasadas, sirviendo estas como predictor de su comportamiento futuro.

El entrevistador debe tener la perspicacia de orientar la entrevista para obtener respuestas que den cuenta de cómo el entrevistado aplica la teoría al trabajo, esto es, orientar la entrevista a lo que verdaderamente busca y necesita saber, que esa obtener respuestas conductuales, más no teóricas.

Una propuesta para plantear preguntas que permitan obtener ese tipo de respuestas, serían por ejemplo:

*¿Qué haría si...? - ¿Cómo podría haber...? - ¿Dígame un ejemplo de alguna vez en la que usted...?*

En esta dirección, se puede sugerir que para hacer la evaluación en una entrevista por competencias, de un aspirante a Educador Comunitario, se hagan el siguiente tipo de preguntas que permitan identificar la conducta:

- a. Déme un ejemplo de una situación en la que tuvo que tomar una rápida decisión; (Competencia que evalúa: Toma de decisiones).

- b. ¿Cuál es el grupo más difícil del cual ha tenido que buscar colaboración? (Competencia que evalúa: Liderazgo).
- c. Describa una situación en la que tuvo que hablar firme sobre alguna posición que era importante para usted. (Competencia que evalúa: Comunicación).
- d. Describa qué ha hecho en el pasado para contribuir con el trabajo en equipo. (Competencia que evalúa: Trabajo en equipo y relaciones interpersonales).
- e. ¿Cómo enfrenta usted las interrupciones en su horario de trabajo? (Competencia que evalúa: Planificación).

Es muy importante que el entrevistador tenga en cuenta que una respuesta conductual debe incluir *la situación, la acción y el resultado de una acción*:

*“Cuándo laboré en la organización X se me presentó... (Situación), a lo que yo reaccioné de X forma... (Acción), lo que me dio como consecuencia X cosa (Resultado de la acción).*

Igualmente, para no perder el rumbo de “encontrar” las competencias, el entrevistador debe procurar no formular el siguiente tipo de preguntas:

- a. Las que propicien al entrevistado dar respuestas de opinión o hipotéticas, que pueda “acomodar” a dar una buena impresión. Un ejemplo es estas son: *¿Qué le parece si...? - ¿Qué haría si...? - ¿Cómo podría haber...?*

- b. Las preguntas denominadas “capciosas”, donde el entrevistado puede contestar con un simple no o sí, voluntario o condicionado. Ejemplo de estas pueden ser: *¿Funcionó su idea?* - *¿No le importa hacer horas extras, verdad?*
- Otro método que permite identificar a los candidatos que mejor cumplan con el perfil, es el Centro de Valoración.

Teniendo en cuenta que el instrumento de trabajo que tiene el Educador Comunitario es el lenguaje, para la implementación de este método se sugiere que se haga la escenificación de una reunión comunitaria, creada a partir de los experiencias de las directivas y de otros Educadores Comunitarios, en donde se representen momentos o situaciones que se dieron o puedan darse en ellas.

Esta escenificación se recomienda sea en vivo en donde los actores han de ser actuales Educadores Comunitarios, y la persona que dirija la reunión de la comunidad ha de ser el candidato, representando ser en ese momento el Educador Comunitario.

Para ello es importante llevar a cabo un encuadre (Donde se le diga a la persona, momentos antes de ingresar al lugar en donde se va a llevar a cabo el Centro de Valoración, que es lo que va a hacer, teniendo en cuenta la importancia de hacer todo lo posible por que el candidato se pueda enfrentar a la situación de la forma mas espontánea posible y diezmar, en lo posible, la ansiedad que le puede producir el enfrentarse con una circunstancia nueva ante personas desconocidas.

- En ambos métodos de evaluación se pueden utilizar instrumentos de aplicación, como las pruebas psicológicas que, por su carácter científico, requieren de un profesional debidamente formado para aplicarlos e interpretarlos.

Entre estos instrumentos que permiten identificar esa serie de características de la personalidad, que se buscan en los métodos de selección por competencias, están los Test *16 PF* y *Wartegg*, los cuales proporcionan información clave acerca de si la persona que se esta evaluando posee o cumple con el perfil que se ha definido y además permiten identificar los componentes, distintos al conocimiento o las habilidades, que influyen en el desempeño laboral de esa persona.

### Ficha 3. Formato de hoja de vida, hoja 1



**FORMULARIO DE HOJA DE VIDA PARA POSTULARSE AL CARGO DE  
EDUCADOR COMUNITARIO  
PROCESO DE SELECCIÓN DE POR COMPETENCIAS**

FAVOR DILIGENCIAR ESTE FORMULARIO CON LETRA CLARA Y REGISTRAR HONESTAMENTE TODA LA INFORMACIÓN REQUERIDA.

**1. INFORMACIÓN PERSONAL.**

<b>Nombres y apellidos completos</b>	
<b>Fecha (D/M/A) y lugar de nacimiento</b>	
<b>Tipo y No. del documento de identidad</b>	
<b>Estado civil / No. de hijos</b>	
<b>Dirección</b>	
<b>Municipio</b>	
<b>Teléfono (s) de contacto</b>	
<b>Correo electrónico</b>	

**2. DESCRIPCIÓN DE SU PERFIL.** Describa su perfil laboral y personal:


**3. INFORMACIÓN LABORAL.**

<b>Cargo</b>	
<b>Fecha de inicio y fecha de retiro (D/M/A)</b>	
<b>Tipo de dedicación y/o contratación</b>	
<b>Entidad</b>	
<b>Nombre del empleador</b>	
<b>Teléfonos</b>	
<b>Funciones</b>	
<b>Logros alcanzados</b>	

## Ficha 2. Formato de hoja de vida, hoja 2

<b>Cargo</b>	
<b>Fecha de inicio y fecha de retiro (D/M/A)</b>	
<b>Tipo de dedicación y/o contratación</b>	
<b>Entidad</b>	
<b>Nombre del empleador</b>	
<b>Teléfonos</b>	
<b>Funciones</b>	
<b>Logros alcanzados</b>	

<b>Cargo</b>	
<b>Fecha de inicio y fecha de retiro (D/M/A)</b>	
<b>Tipo de dedicación y/o contratación</b>	
<b>Entidad</b>	
<b>Nombre del empleador</b>	
<b>Teléfonos</b>	
<b>Funciones</b>	
<b>Logros alcanzados</b>	

<b>Cargo</b>	
<b>Fecha de inicio y fecha de retiro (D/M/A)</b>	
<b>Tipo de dedicación y/o contratación</b>	
<b>Entidad</b>	
<b>Nombre del empleador</b>	
<b>Teléfonos</b>	
<b>Funciones</b>	
<b>Logros alcanzados</b>	

## Ficha 2. Formato de hoja de vida, hoja 3

**4. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN.** Registre exclusivamente los estudios de educación superior (Doctorado, Maestría, Especialización, Universitario y Técnico)

<b>Título o grado obtenido</b>	
<b>Institución</b>	
<b>Fecha de inicio y culminación (D/M/A)</b>	
<b>Principales conocimientos o capacidades ocupacionales aprendidas</b>	

<b>Título o grado obtenido</b>	
<b>Institución</b>	
<b>Fecha de inicio y culminación (D/M/A)</b>	
<b>Principales conocimientos o capacidades ocupacionales aprendidas</b>	

<b>Título o grado obtenido</b>	
<b>Institución</b>	
<b>Fecha de inicio y culminación (D/M/A)</b>	
<b>Principales conocimientos o capacidades ocupacionales aprendidas</b>	

<b>Título o grado obtenido</b>	
<b>Institución</b>	
<b>Fecha de inicio y culminación (D/M/A)</b>	
<b>Principales conocimientos o capacidades ocupacionales aprendidas</b>	

**5. CONOCIMIENTOS ADICIONALES.** Diplomados, cursos, seminarios, talleres, realizados durante los 2 últimos años, en temas relacionados con su profesión.

<b>Certificado obtenido</b>	
<b>Institución que lo impartió</b>	
<b>Fecha de inicio y culminación (D/M/A)</b>	
<b>Total horas</b>	
<b>Principales conocimientos o capacidades ocupacionales aprendidas</b>	

## Ficha 2. Formato de hoja de vida, hoja 4

<b>Certificado obtenido</b>	
<b>Institución que lo impartió</b>	
<b>Fecha de inicio y culminación (D/M/A)</b>	
<b>Total horas</b>	
<b>Principales conocimientos o capacidades ocupacionales aprendidas</b>	

<b>Certificado obtenido</b>	
<b>Institución que lo impartió</b>	
<b>Fecha de inicio y culminación (D/M/A)</b>	
<b>Total horas</b>	
<b>Principales conocimientos o capacidades ocupacionales aprendidas</b>	

<b>Certificado obtenido</b>	
<b>Institución que lo impartió</b>	
<b>Fecha de inicio y culminación (D/M/A)</b>	
<b>Total horas</b>	
<b>Principales conocimientos o capacidades ocupacionales aprendidas</b>	

<b>Certificado obtenido</b>	
<b>Institución que lo impartió</b>	
<b>Fecha de inicio y culminación (D/M/A)</b>	
<b>Total horas</b>	
<b>Principales conocimientos o capacidades ocupacionales aprendidas</b>	

<b>Certificado obtenido</b>	
<b>Institución que lo impartió</b>	
<b>Fecha de inicio y culminación (D/M/A)</b>	
<b>Total horas</b>	
<b>Principales conocimientos o capacidades ocupacionales aprendidas</b>	

## Ficha 2. Formato de hoja de vida, hoja 5

- 6. CAPACIDADES Y COMPETENCIAS PERSONALES.** Se refiera a las adquiridas a lo largo de la vida y la carrera educativa y profesional.

<p style="text-align: center;"><i>El saber actuar</i></p> <p>Su capacidad para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación académica, el conocimiento y el adecuado manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades.</p>	Califíquese con una nota de 1 a 10: _____
	Indique su mejor capacidad (es) en esta Competencia:
	¿Qué cosas le han permitido tener esa Competencia?, ¿Cómo?

<p style="text-align: center;"><i>El querer actuar</i></p> <p>Su motivación, lo que hace que decida efectivamente emprender una acción en concreto. Tiene que ver con el sentido que tenga la acción para usted, la imagen formada de sí mismo respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a cabo.</p>	Califíquese con una nota de 1 a 10: _____
	Indique su mejor capacidad (es) en esta Competencia:
	¿Qué cosas le han permitido tener esa Competencia?, ¿Cómo?

<p style="text-align: center;"><i>Capacidad de especialización en un Saber y en un Saber Hacer</i></p> <p>Se refiere a lo que usted mejor sabe hacer en cualquier ámbito.</p>	Califíquese con una nota de 1 a 10: _____
	Indique su mejor capacidad (es) en esta Competencia:
	¿Qué cosas le han permitido tener esa Competencia?, ¿Cómo?

## Ficha 2. Formato de hoja de vida, hoja 6

**7. AUTOALUSIÓN Y GESTIÓN DE SÍ.** Conocimiento que usted tiene de si mismo, de sus fortalezas y debilidades, de sus competencias críticas, y del desarrollo y potencialidad que las mismas tienen.

<b>Instrucciones:</b> Lea detenidamente cada una de las preguntas. En ellas encontrará unos referentes de valor para cada actitud. Ubique en la casilla <b>Vr.</b> Frente a cada pregunta, el número del 1 al 10 que mejor represente cual es su actitud.		
Nº	PREGUNTA	Vr.
1	<i>En qué grado busca establecer contacto con otras personas por que encuentra satisfactorio y gratificante relacionarse con estas, en un continuo en que: <b>1 es retraído y 10 es sociable</b></i>	
2	<i>Cómo calificaría su capacidad de análisis, en un continuo en que: <b>1 es pensamiento muy concreto y 10 pensamiento muy abstracto</b></i>	
3	<i>Califique su estabilidad emocional y la manera en que se adapta al ambiente que le rodea, en un continuo en que: <b>1 es inestable e inadaptado y 10 estable y adaptado</b></i>	
4	<i>Cómo calificaría su tendencia a controlar a las personas, en un continuo en que: <b>1 es sumiso y 10 dominante</b></i>	
5	<i>Califique su nivel de entusiasmo evidente frente a contextos sociales, en un continuo en que: <b>1 es apático y 10 entusiasta</b></i>	
6	<i>Cómo califica su aceptación de las normas establecidas, en un continuo en que: <b>1 es indisciplinado y 10 disciplinado</b></i>	
7	<i>Cómo calificaría su tendencia a la innovación, en un continuo en que: <b>1 es conservador y 10 innovador</b></i>	
8	<i>Califique su consideración de los sentimientos de las personas y propios en la toma de decisiones, en un continuo en que: <b>1 es indiferencia y 10 preocupación</b></i>	
9	<i>Califique su nivel de confianza en las personas que le rodean, en un continuo en que: <b>1 es suspicacia y 10 confianza</b></i>	
10	<i>Califique su nivel de espontaneidad, en un continuo en que: <b>1 es discreto y 10 espontáneo</b></i>	
11	<i>Califique el nivel en que usted cree ha sido reconocido a lo largo de su vida, en un continuo en que: <b>1 es insuficiente y 10 adecuado</b></i>	
12	<i>Califique su disposición a los cambios, en un continuo en que: <b>1 es convencional y 10 abierto a los cambios</b></i>	
13	<i>Califique su nivel de autosuficiencia, en un continuo en que: <b>1 es búsqueda de la aprobación grupal y 10 autonomía</b></i>	
14	<i>En qué grado tiende a la perfección en la tareas que realiza, en un continuo en que: <b>1 es despreocupación y 10 perfeccionismo</b></i>	
15	<i>Cómo se calificaría, en un continuo en que: <b>1 es muy tranquilo y 10 muy nervioso</b></i>	

\_\_\_\_\_  
Nombres y apellidos

\_\_\_\_\_  
Fecha

## 10. CONCLUSIONES

- La vigencia de un modelo educativo como lo es el de la ONG – CFN, depende directamente de la capacidad de seleccionar a los candidatos con las competencias adecuadas para ser Educadores Comunitarios, pues estos se convierten en eje fundamental de su modelo al ser las personas que, con la implementación de la metodología, transfieren dicho modelo a las comunidades.
- En la búsqueda de lo que es un Educador Comunitario es importante que la ONG – CFN, implemente los mecanismos propuestos, en procura de no sacrificar la calidad de la intervención en las comunidades, por la posibilidad de obtener contrataciones.
- La ONG – CFN esta llamada a lograr un equilibrio que le permita contar con Educadores Comunitarios que posean tanto las competencias personales, propias de un Educador Comunitario, como las competencias profesionales, estipuladas por las entidades contratantes.
- La implementación de un proceso de selección como el propuesto, requiere de un compromiso institucional que llama a la necesidad de establecer un departamento de selección de personal, que le permita hacer tan ágil la selección de los Educadores Comunitarios, como lo requieren las diferentes instituciones contratantes en sus respectivas convocatorias.

## 11. RECOMENDACIONES

Producto del análisis de la información obtenida con el desarrollo de este trabajo, se recomienda para la ONG – CFN:

- Tener claridad de que para la comunidad que recibe el servicio del Educador Comunitario, este representa a la ONG – CFN y no a la entidad contratante que necesita ejecutar los diferentes proyectos, y que por ello se hace necesario que replanteen el proceso de selección que hacen actualmente.
- Pensar el proceso de selección de los Educadores Comunitarios no sólo para dar respuesta a las entidades contratantes sino, para trascender como organización con criterios propios y estructurados en ese proceso, que respondan al claro modelo de trabajo que tienen definido con las comunidades.
- Incluir en los requerimientos del cargo y el perfil hechos por las entidades contratantes, las competencias personales que debe poseer quien aspire a laborar como Educador Comunitario.
- Implementar para la selección del aspirante a ejercer el cargo de Educador Comunitario un proceso de selección por competencias, porque en este, al emplearse métodos de evaluación que enfatizan en las competencias personales con un carácter predictivo, orientan la selección del aspirante más idóneo.
- Definir quien o quienes han de ser los encargados de realizar el proceso de selección por competencias, para que tengan la debida formación de cómo llevarlo a cabo.

- Emplear los servicios de un profesional en Psicología, para que respalde el proceso de selección y se pueda encargar de la aplicación e interpretación de las pruebas psicológicas.
- Incluir el proceso de selección por competencias como una parte estructurada de sus procesos y necesidades administrativas.
- Estar al tanto del desarrollo y nuevas propuestas, en cuanto a los métodos y técnicas empleadas, en un proceso de selección por competencias, para este pueda estar vigente.

## BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO ARANGO, Oscar Fernando. Planificación estratégica del talento humano con perspectiva de gerencia social: Una exploración básica de la visión Antioquia siglo XXI. Medellín, 1999, 100 p. Trabajo de grado (Especialización en gerencia social) facultad de ciencias económicas y sociales.

ALARCÓN, Chelech et al. Reclutamiento y selección de personal (On line)  
<http://www.apsique.com/wiki/LaboRetselper#titulo11>

ÁLVAREZ, Marcela C. Diagnóstico de perfil de puesto (On line)  
<http://www.geocities.com/centrotecnicas/diagnostico.html>

ALLES, Martha. Desarrollo del Talento Humano, Basado en competencias. Buenos Aires : Ediciones Granica S. A., 2005

\_\_\_\_\_ Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias. Buenos Aires : Ediciones Granica S.A., 2005

\_\_\_\_\_ Gestión por competencias: el diccionario. Buenos Aires : Ediciones Granica S.A., 2002

ASSESSMENTE CENTER.COM.MX. ¿Qué es el Assessment Center? (On line)  
[http://www.assessmentcenter.com.mx/index\\_archivos](http://www.assessmentcenter.com.mx/index_archivos)

BONILLA C., Elsy y RODRIGUEZ S., Penélope. Más allá del dilema de los métodos. Universidad de los Andes. Bogotá : 1997.

[BUMERAN.COM.AR](http://www.bumeran.com.ar). Evaluación Psicotécnica vs. Evaluación por Competencias (On line) <http://www.bumeran.com.ar/empresas/contenidos>

CANTONI, Félix. El factor humano en la organización. Bogotá : Intermedio Editores, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Bogotá : McGraw-Hill, 1994.

DE ANSORENA CAO, Álvaro. 15 pasos para la selección de personal con éxito. Métodos e instrumentos. Buenos Aires : Ediciones Paidós Ibéricas S.A., 1997

DELGADO ARTIDIELLO, Ileana y CONRADO BARRERAS, Roxana. Competencias: un nuevo reto (On line) <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh>

DELGADO MACHADO, Domingo. El aporte de la [Gestión](#) del [Capital](#) Humano con base en Competencias. (On line) <http://www.monografias.com/trabajos32/gestion-capital-humano/gestion-capital-humano.shtml>

DESSLER, Gary. Administración de personal. [México](#) : Prentice Hall, 1994.

FEDERACIÓN ANTIOQUEÑA DE ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES. COODESARROLLO. El sector social del Valle de Aburrá : Estudio analítico de los organismos no gubernamentales sin ánimo de lucro. Medellín : Coodesarrollo, 1991.

GAGO, Natalia et al. Proceso de reclutamiento y selección de personal (On line)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/ryspuch.htm>

GEOCITES.COM. La entrevista en profundidad. (On line).

[http://www.geocities.com/psicoresumenes\\_2/articulos/entrevista\\_en\\_profundidad.html](http://www.geocities.com/psicoresumenes_2/articulos/entrevista_en_profundidad.html)

GRANADA CAÑAS, Maribel; OSSA VILLEGAS, Mireya del Carmen y URIBE NAZAR, Wadher. Diagnóstico y perfil futuro del gerente social en las organizaciones no gubernamentales. Trabajo de grado (Especialización en gerencia social). Universidad de Antioquia. Facultad de ciencias económicas y sociales. Medellín, 1998, 96 p.

HOYOS B., Consuelo. Un modelo para investigación documental. Señal Editora. Medellín: 2000.

JULIO RAMÍREZ, Katherine. ¿Qué es un Test psicológico? (On line)

<http://www.psicodiagnostico.cl/Tests.htm>

KLINVEX, Kevin C. et al. Contrate a los No. 1. Madrid : Ediciones McGraw –Hill, 2002

LÉVY-LEBOYER, Claude. Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona : Ediciones Gestión S.A. 2000.

\_\_\_\_\_ Evaluación del personal los métodos a elegir. Madrid : Ediciones Díaz de Santos, 1996

MAÑUECO DIRUBE, José Luis. Un modelo de gestión por competencias: lecciones aprendidas. Barcelona : Ediciones Gestión S.A. 2004.

ORTEGA , Carolina y MARCHANT, Loreto. Gestión por competencias  
(On line) <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm>

OSPINA ÁLVAREZ, Octavio. Futuro para la Niñez, un modelo educativo. Medellín FPN, 1992.

PAGINASPERSOANALES.DEUSTO.ES. Assesment Center (On line)  
<http://paginaspersoneles.deusto.es/mpoblete2/assesment.htm>

PEOPLEINAID.ORG. La métrica aplicada al personal (On line)  
<http://www.peopleinaid.org/files/newsletter/2004-jan-es.pdf>

QUINTERO RENDÓN, Alejandra. Selección por competencias. (On line)  
<http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>

SALEHUDDIN, Ahmed et al. Primero la gente: ONG, estado y cooperación internacional en el tercer mundo. Santiago de Chile : Francisco Vio Grossi, 1989.

SWAN S., William. Cómo escoger el personal adecuado. Bogotá : Grupo Editorial Norma, 1992

TAMAYO TAMAYO, Mario. El proceso de la Investigación científica. México : Noriega Editores (Limusa) 2001.

VALLE LEÓN, Isel. Sobre competencias laborales (On line)  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.html>

VENIS, Alfred et al. Claves para el fortalecimiento de las organizaciones no lucrativas. Bogotá : Grupo editorial Norma, 2006.

WERTHER, William. Administración de personal y recursos humanos. México : McGraw-Hill, 1995.

ZEPEDA, Fernando. Psicología Organizacional. México : Pearson, 1999.

## Anexo 1. Entrevista para las directivas de la ONG – CFN

### ENTREVISTA PARA DIRECTIVAS DE LA ONG CORPORACIÓN FUTURO PARA LA NIÑEZ (CFN)

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

#### PREGUNTAS

1. ¿Qué es un *Educador Comunitario*?
2. ¿Cuál es el papel que debe desempeñar un Educador Comunitario, de la CFN, para dar respuesta a la filosofía institucional?
3. ¿Cuáles deben ser las características o cualidades personales, que debe poseer quien se desempeñe como Educador Comunitario?
4. ¿Cuál es perfil, en cuánto a formación profesional, conocimientos y experiencia laboral, que debe cumplir un aspirante al cargo de Educador Comunitario?
5. ¿Cuáles son los pasos e instrumentos que conforman el proceso de selección que tienen planteado en la CFN?
6. ¿Tienen este proceso sistematizado u organizado? Si o no y porqué.
7. ¿Quién o quienes son los encargados de hacer el proceso de selección?
8. ¿Cuál o cuáles, son los indicadores que determinan cuál de los candidatos al cargo de Educador Comunitario, es el que debe ser seleccionado?
9. ¿Cuál o cuáles han sido las situaciones que les han dado cuenta de que la persona que seleccionaron, no era la adecuada para ejercer el cargo?

## Anexo 1. Entrevista para las directivas de la ONG – CFN

### ENTREVISTA PARA *EDUCADORES COMUNITARIOS*, QUE LABORAL ACTUALMENTE EN LA CORPORACIÓN FUTURO PARA LA NIÑEZ - CFN

Nombre: \_\_\_\_\_ Tiempo de servicio: \_\_\_\_\_

#### PREGUNTAS

1. ¿Qué es un *Educador Comunitario*?
2. ¿Cuál es el papel que debe desempeñar como Educador Comunitario, de la CFN, para dar respuesta a la filosofía institucional?
3. ¿Cuáles deben ser las características o cualidades personales, que usted debe poseer para desempeñarse como Educador Comunitario?
4. ¿Cuál considera que es el perfil, en cuanto a formación profesional, conocimientos y experiencia laboral, que cumple para ejercer como de Educador Comunitario?
5. ¿Cómo considera que fue el proceso de selección por el que pasó para llegar a ejercer el cargo? Justifique su respuesta.
6. ¿Con qué instrumentos de selección fue evaluado, (Test, cuestionarios, etc.), qué permitieran dar cuenta de su competencia para ejercer el cargo?
7. ¿Cuál o cuáles considera que fueron los indicadores que determinaron que usted fuera seleccionado para ejercer como Educador Comunitario?
8. ¿Cuál o cuáles han sido las situaciones que le han cuestionado acerca de su competencia para ejercer como Educador Comunitario?