



Las habilidades blandas en el reclutamiento y selección de personal del Tribunal Supremo Electoral

Soft skills in the recruitment and selection of personnel of the Supreme Electoral Tribunal

Yuri Vladimir Ulloa

<https://orcid.org/0009-0008-7749-1123>

Universidad Privada Domingo Savio. Potosí, Bolivia

<http://doi.org/10.62349/revistauno.v.3i4.16>

RESUMEN

La importancia de las habilidades blandas en el reclutamiento y selección de personal ha ido en aumento en los últimos tiempos. A pesar de esto, generalmente no se les otorga la debida consideración al momento de tomar decisiones en este ámbito. Por ello, el objetivo de esta investigación se centra en analizar el proceso de reclutamiento de recursos humanos en el Tribunal Supremo Electoral. El presente estudio corresponde a una investigación de tipo descriptivo-exploratorio, con un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo). Los resultados obtenidos revelan una marcada preferencia en los procesos de selección de recursos humanos del T.S.E., los cuales se centran excesivamente en las habilidades duras del personal. Esta falta de equilibrio tiene un impacto significativo en el rendimiento general del personal del T.S.E.

Palabras clave: Habilidades blandas, habilidades duras, reclutamiento de personal, selección de personal, Tribunal Supremo Electoral.

ABSTRACT

The importance of soft skills in recruiting and selecting personnel has been increasing in recent times. Despite this, they are generally not given due consideration when making decisions in this area. Therefore, the objective of this research focuses on analyzing the recruitment process of human resources in the Supreme Electoral Tribunal. The present study corresponds to a descriptive-exploratory research, with a mixed approach (quantitative-qualitative). The results obtained reveal a marked preference in the T.S.E.'s human resource selection processes, which focus excessively on the hard skills of the personnel. This lack of balance has a significant impact on the overall performance of T.S.E staff.

Palabras clave: Soft skills, hard skills, personnel recruitment, personnel selection, Supreme Electoral Tribunal.

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

<https://revistauno.org>

Correspondencia del autor
romeroyvzulloa@gmail.com

- **Recibido:** 28 de agosto de 2022
- **Arbitrado:** 12 de octubre de 2022
- **Aceptado:** 5 de diciembre de 2022
- **Publicado:** 1 de febrero de 2023

INTRODUCCIÓN

Toda organización está compuesta por individuos, y su éxito o fracaso depende del esfuerzo de las personas que la integran. El personal de una empresa representa los recursos humanos que conforman la organización y llevan a cabo las acciones y decisiones de la misma. Su contribución es fundamental para el logro de los objetivos de la empresa, los cuales constituyen su propósito y razón de ser.

En el caso del Tribunal Supremo Electoral (T.S.E.), que es el órgano electoral del Estado Plurinacional de Bolivia, cuenta con diferentes profesionales especializados en áreas como derecho, administración, ingeniería de sistemas, comunicación, entre otros. Estos profesionales desempeñan tareas técnicas especializadas y también tienen responsabilidades de carácter relacional, lo que implica que su rendimiento está relacionado tanto con habilidades blandas como con habilidades duras, que son pertinentes a las funciones de cada servidor público.

El reconocimiento de la importancia de las habilidades blandas ha sido respaldado por ponencias como la presentada en el XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública en 2017. En dicho congreso se concluyó que para lograr un desempeño eficiente en los servidores públicos es necesario fomentar la formación en competencias blandas, lo que les permite adquirir conocimientos, habilidades, actitudes y compromiso para interactuar de manera efectiva con sus colegas de trabajo y resolver los desafíos propios de su función (Muñoz & Madrid, 2017, pág. 18).

El problema central de esta investigación se centra en las deficiencias del desempeño del personal del Tribunal Supremo Electoral, especialmente en lo que respecta a las habilidades blandas, tanto en el personal operativo como en el ejecutivo de la institución. Esto se debe a que los procesos de reclutamiento y contratación se enfocan excesivamente en las habilidades duras, como la titulación profesional, la experiencia laboral y el currículum vitae, sin prestar suficiente atención a las habilidades blandas, como el liderazgo, la capacidad de comunicación, la actitud positiva y las relaciones interpersonales.

Las deficiencias del personal operativo y ejecutivo del T.S.E. tienen como consecuencia un desempeño conflictivo tanto entre los propios empleados como con el público que acude a la entidad por diversas circunstancias. Es especialmente determinante la falta de habilidades blandas en el personal que tiene contacto directo con el público. Esto quedó evidenciado durante el proceso electoral de 2019, cuando, ante la falta de respuesta por parte de los vocales del T.S.E., el personal de la institución encargado de hacer frente a las acusaciones de diferentes sectores mostró una completa ausencia de habilidades blandas, como falta de inteligencia emocional, deficiencias en habilidades de comunicación y escasez de liderazgo, entre otros aspectos.

Asimismo, los ejecutivos y profesionales enfrentan diariamente dificultades relacionadas con romper paradigmas, salir de su zona de confort y abandonar el concepto tradicional de "jefe" para adoptar el rol de "líder". En el presente estudio, se aborda el tema de las habilidades blandas como un factor esencial en el reclutamiento y selección de personal en el Tribunal Supremo Electoral de Bolivia.

Entre los antecedentes más destacados en términos de estudios académicos y trabajos de grado sobre el T.S.E., se encuentra en primer lugar el Proyecto de Grado de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública de la Universidad Mayor de San Andrés (U.M.S.A.), titulado "Participación de los ciudadanos bolivianos del exterior en el proceso electoral del 2014 en Argentina y España", realizado por Paulina Suxo Peñaranda (Suxo P., 2016). Este trabajo de grado explora la organización llevada a cabo en los procesos electorales bolivianos en el extranjero, centrándose principalmente en Argentina y España.

Otra investigación importante, sobre el T.S. E. es el proyecto de Grado de Ciencia Política y Gestión Pública de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública de la Universidad Mayor de San Andrés (U.M.S.A.) – área de Gerencia: "Abstencionismo Electoral involuntario (2005-2012) e implementación de las unidades de votación y sufragio móvil en futuros procesos electorales de Bolivia", realizado por Adderly B. Contreras Apaza (2012). Este proyecto de grado tiene como uno de sus objetivos principales estudiar las unidades de sufragio móvil como mecanismo más eficiente para contrarrestar el fenómeno del abstencionismo electoral involuntario en futuros procesos electorales de Bolivia. Respecto a los procesos electorales en Bolivia desde 2005.

Finalmente, se puede mencionar la Tesis de Wildert Rudy Arellano Reynaga "Transición Política: de Corte Nacional Electoral a Tribunal Supremo Electoral (Arellano R., 2018). En esta investigación. En esta investigación se hace un análisis revisionista histórico del proceso que dio origen a la Corte Nacional Electoral en 1956, impulsado por el Movimiento Nacionalista Revolucionario (MNR) y el proceso de transición que dio lugar al Tribunal Supremo Electoral, promovido por el Movimiento Al Socialismo (MAS), que propugnaba cambios profundos en materia política y electoral. Sin embargo, la investigación encuentra similitudes importantes en ambos procesos en los cuales los portadores de hegemonía tienen los mismos propósitos de hacer uso del sistema electoral para reproducirse en el poder.

En relación a los recursos humanos de ambas instituciones, se destaca la institucionalidad en la designación de los máximos ejecutivos o directores del TSE, pero no se profundiza en el componente de recursos humanos en general. Aunque se da por entendido que los procesos de contratación de personal siguen las pautas del sistema de Administración de Personal del sector público.

Por lo expuesto anteriormente, el objetivo de esta investigación es analizar el proceso de reclutamiento de recursos humanos en el Tribunal Supremo Electoral, centrándose en la falta de consideración de las habilidades blandas del personal. El propósito es investigar la situación actual en la que este proceso se enfoca desproporcionadamente en las habilidades duras, sin valorar adecuadamente las habilidades personales y cualidades que influyen en el desempeño del personal.

La realización de esta investigación ha permitido aclarar aspectos muy importantes en relación al desempeño de los recursos humanos del T.S.E. durante épocas críticas en las que se ha enfrentado a importantes cuestionamientos en cuanto al cumplimiento de sus funciones, especialmente por parte del personal jerárquico, incluyendo a los vocales de la institución. Además, esta investigación contribuye a exponer y comprender las limitaciones del personal seleccionado principalmente en base a habilidades duras en lugar de habilidades blandas, a pesar de tratarse de recursos humanos

que deben interactuar tanto entre sí como con la prensa, el público en general y los representantes de los partidos políticos.

MÉTODO

El presente estudio corresponde a una investigación de tipo descriptivo-exploratorio, con un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo). Se aplicó un método deductivo, partiendo de la teoría general de la administración de recursos humanos para analizar un caso específico del Tribunal Supremo Electoral (TSE) de La Paz, Bolivia.

Para la recolección de datos, se empleó un cuestionario para medir el uso de habilidades duras y blandas en el proceso de reclutamiento y selección del TSE. Este cuestionario se aplicó a una muestra de 137 servidores públicos, seleccionada a partir de un muestreo probabilístico de la población total de 213 servidores públicos que trabajan actualmente en la institución. Además del cuestionario, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a especialistas en recursos humanos con experiencia en el sector público. Estas entrevistas tuvieron como objetivo profundizar en las perspectivas cualitativas sobre el uso de habilidades duras y blandas en el proceso de reclutamiento y selección del TSE.

El análisis de los datos cuantitativos se realizó mediante técnicas estadísticas descriptivas, mientras que el análisis de los datos cualitativos se llevó a cabo a través de un análisis de contenido temático. Los resultados del estudio permitieron identificar las principales habilidades duras y blandas utilizadas en el proceso de reclutamiento y selección del TSE, así como las perspectivas de los especialistas sobre la importancia de estas habilidades en el contexto del sector público boliviano.

RESULTADOS

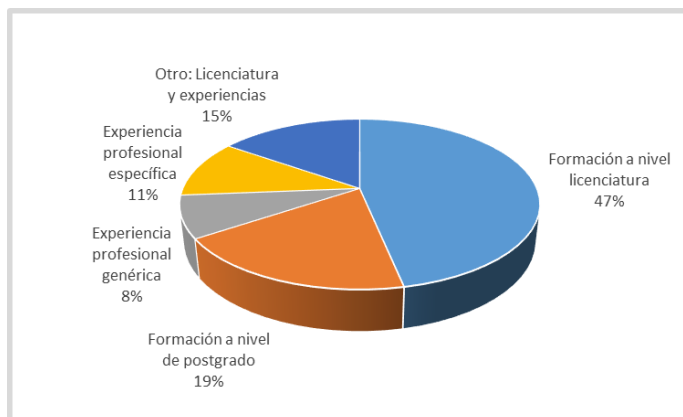
La presente investigación se realizó en el Tribunal Supremo Electoral (T.S.E.), concretamente en la Dirección de Recursos Humanos, que depende directamente del Presidente del T.S.E., sin embargo, las funciones de esta Dirección tienen como propósito final, la de dotar de recursos humanos a todas las reparticiones de esta entidad, mediante la convocatoria, selección y reclutamiento de personal para esta Institución, cuyo proceso no depende enteramente de la propia entidad, sino que los procesos de contratación se viabilizan a través de diferentes entidades

Resultados de la encuesta aplicada a servidores públicos

El 98% de los servidores públicos que formaron parte de la muestra indicaron que sí atravesaron por un proceso de reclutamiento y selección de personal al ser contratados para trabajar en el T.S.E. Las habilidades duras que se exigieron en mayor medida a los postulantes a diferentes cargos en el T.S.E. fueron el título académico a nivel de licenciatura (47%), el título de postgrado (19%) y la experiencia profesional específica (11%). En la categoría "otros", el 15% de los encuestados respondió que para el cargo al cual postularon se les requirió cumplir dos requisitos relacionados con la licenciatura y la experiencia específica.

Gráfico 1.

Habilidades duras exigidas en la postulación a cargos en el T.S.E., en %

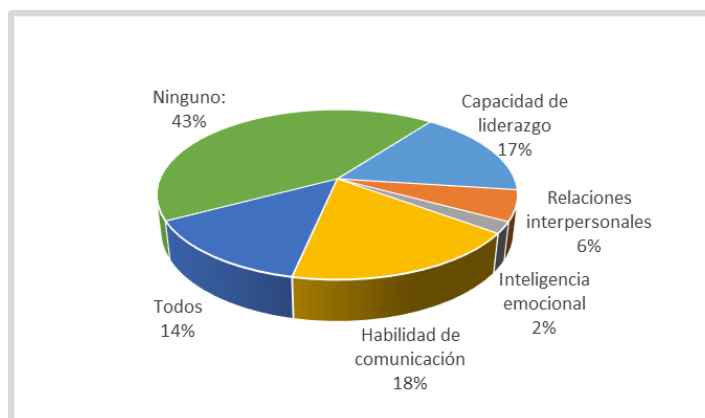


Fuente: Resultados de la encuesta a servidores públicos.

El 88% de los funcionarios que formaron parte de la muestra indicaron que, en una etapa avanzada del proceso de reclutamiento y selección del personal del T.S.E., fueron sometidos a una entrevista adicional. Según los encuestados, los principales rasgos personales evaluados como parte de la entrevista fueron la ética profesional (8%) y una actitud positiva en el trabajo (6%). En menor medida, se evaluaron los valores de la persona (4%) y los rasgos de personalidad (4%). Sin embargo, la mayoría considera que no se evaluaron ninguno de estos rasgos personales en su entrevista (68%), y solo un 10% considera que se evaluaron todos los rasgos mencionados. En cuanto a los rasgos de socialización, los principales evaluados durante la entrevista fueron las habilidades de comunicación (18%) y la capacidad de liderazgo (17%). En menor medida, se evaluaron las relaciones interpersonales (6%) y la inteligencia emocional (4%).

Gráfico 2.

Aspectos de socialización en el reclutamiento y selección, en %

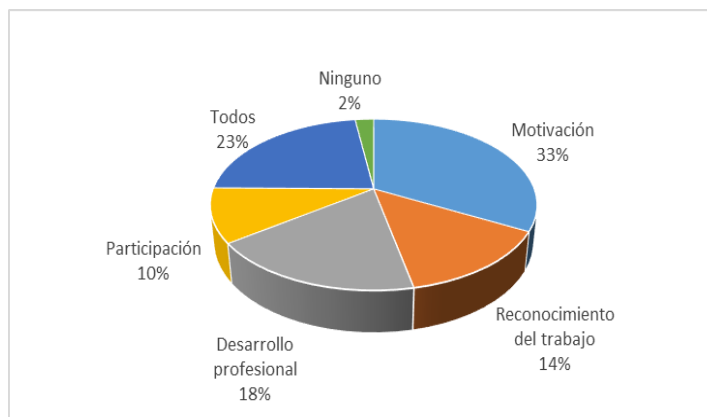


Fuente: Resultados de la encuesta a servidores públicos.

Según las respuestas de los funcionarios del T.S.E. que formaron parte de la muestra, los procesos de reclutamiento y selección de personal que recuerdan haber atravesado son los siguientes: convocatoria pública (20%), examen o evaluación de conocimientos (18%) y entrevista (15%). El factor de mayor importancia relacionado con el desempeño es la motivación (33%), seguido de las oportunidades que brinda el T.S.E. en el desarrollo profesional (18%), el reconocimiento del trabajo (14%) y las oportunidades de participación del personal (10%).

Gráfico 3.

Factores relacionados con características y objetivos personales influyen en el desempeño, en %



Fuente: Resultados de la encuesta a servidores públicos.

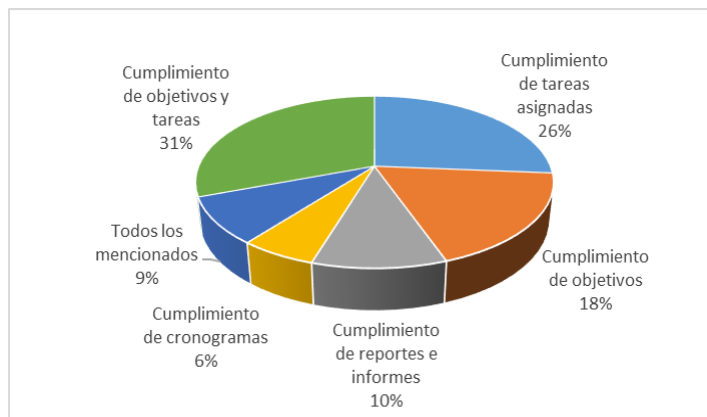
Los factores del clima laboral que tienen mayor incidencia en el desempeño del personal son los objetivos asignados (30%) y el ambiente de trabajo propiamente dicho (27%). En la categoría "otro", el 12% de los encuestados mencionó que el trabajo en equipo influye en el desempeño del personal. En cuanto a la motivación, el salario percibido es el factor principal con un 31%. A continuación, las perspectivas de ascenso (22%) y la posibilidad de una carrera institucional (18%) son otros factores motivacionales de importancia. Según los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados coincide en que el clima laboral existente en el T.S.E. es "regular" (51%), mientras que otro porcentaje lo califica de positivo (34%).

El 37% de los encuestados indicó que el principal beneficio de conocer el desempeño laboral es poder identificar claramente los errores y fallas en el desempeño. Además, un 12% considera que el beneficio radica en la búsqueda de mejoras para corregir esas fallas.

En cuanto a los resultados más significativos del desempeño, según los funcionarios encuestados, se destaca el cumplimiento de las tareas asignadas (26%) y el cumplimiento de los objetivos (18%). En porcentajes menores, se menciona que el desempeño permite el cumplimiento de reportes e informes (10%) y el cumplimiento de cronogramas (6%). Un 9% de los encuestados considera que el desempeño les permite alcanzar todos los resultados mencionados.

Gráfico 4.

Resultados alcanzados en el desempeño de sus actividades, en %



Fuente: Resultados de la encuesta a servidores públicos.

El inventario de mercaderías también presenta un comportamiento difuso, especialmente al considerar la evolución de otras variables relacionadas con este tema. Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada al personal del T.S.E., se observa que el desempeño de las funciones durante los últimos años ha sido generalmente satisfactorio (41%). Sin embargo, también se evidencia que en un 31% de los casos el desempeño ha sido poco satisfactorio, y en un 28% se calificó como regular. Estos resultados indican que el desempeño del personal operativo y ejecutivo en diferentes niveles jerárquicos ha variado según el cargo, lo que sugiere que no ha sido satisfactorio en todos los casos. Esta situación podría estar relacionada con la falta de habilidades blandas por parte del personal

Resultados de las entrevistas a especialistas en recursos humanos

Los resultados más sobresalientes de la entrevista a especialistas en recursos humanos, son las siguientes:

1. El proceso de reclutamiento y selección de personal en el T.S.E. reviste una gran importancia, ya que contribuye significativamente a la renovación del personal y a cubrir las vacantes, considerando que los recursos humanos son el activo principal de esta Institución.
2. La política de reclutamiento y selección de personal se enfoca en buscar y disponer de profesionales idóneos, preferentemente de nacionalidad boliviana, con la experiencia necesaria para cada puesto.
3. Uno de los entrevistados mencionó que existe un proceso de reclutamiento y selección institucionalizado. Otros dos entrevistados reconocen que se lleva a cabo al menos un proceso de reclutamiento y selección de personal en casos de emergencia, y en cargos clave se recurre a la invitación directa, especialmente en áreas como Sistemas y el ámbito legal, que requieren conocimientos especializados. Otro entrevistado añade que se realiza reclutamiento y selección directa cuando hay vacantes en cargos clave (sistemas, legal) y asesores para la Dirección.

4. Existe consenso entre los entrevistados en que las fuentes de reclutamiento de personal son principalmente internas, pero en caso de ser necesario, se recurre a fuentes externas mediante convocatorias.

5. Los entrevistados coinciden en que la Jefatura de Personal establece y define los requisitos para los postulantes a cada puesto en el T.S.E. Sin embargo, en el caso de cargos jerárquicos y cargos clave, la Dirección y las direcciones sugieren requisitos para los postulantes, lo que implica una coordinación interinstitucional para definir requisitos y otros aspectos relacionados, como la forma de evaluación de los candidatos.

6. Dado que el T.S.E. es una entidad especializada en procesos electorales, es primordial buscar personal con conocimientos especializados en áreas profesionales relacionadas, como legislación electoral y software de bases de datos principalmente. También se afirma que las habilidades técnicas requeridas se ajustan a cada puesto.

7. No se pone mucho énfasis en las habilidades blandas, excepto en los cargos en los que es necesario que los empleados tengan un contacto directo con los usuarios de los servicios, para los cuales se requieren habilidades de comunicación, relaciones interpersonales e inteligencia emocional. Se añade que, en cargos jerárquicos, es deseable que los candidatos posean capacidad de liderazgo, lo cual no es fácil de evaluar en un proceso de reclutamiento y selección de personal. Además, se espera que los postulantes a puestos de jefatura tengan habilidades de comunicación y relaciones interpersonales, así como una ética profesional acorde con dichos cargos.

8. Las habilidades blandas necesarias incluyen capacidad de liderazgo, habilidades de comunicación, inteligencia emocional y una buena interacción social. También se mencionan la ética profesional, empatía, adaptabilidad, capacidad de resolución de conflictos y trabajo en equipo.

Las habilidades blandas se refieren a los atributos personales como habilidades de trabajo en equipo, habilidades de comunicación, la ética, habilidades de gestión del tiempo, y el aprecio por la diversidad. En el siglo XXI, las habilidades blandas son importantes en todos los sectores. El término habilidades blandas también incluye las "cualidades deseables para ciertas formas de empleo que no dependen de los conocimientos adquiridos: incluyen el sentido común, la capacidad de tratar con la gente, y una actitud positiva y flexible" (Tito & Serrano, 2016, pág. 62).

Por su parte, las habilidades duras, son conocidas como habilidades cognitivas se refieren a la capacidad de una persona de interpretar, reflexionar, razonar, pensar de manera abstracta y asimilar ideas complejas, resolver problemas y generalizar de lo que se aprende. Las competencias cognitivas no sólo reflejan la amplitud del conocimiento o la velocidad de su adquisición, sino que también incluyen la capacidad de "darle sentido" a una situación o de descifrar qué hacer en el contexto de un problema nuevo. En la práctica, se refieren al conocimiento de contenidos específicos y habilidades de pensamiento de orden superior que típicamente se pueden medir con pruebas de logro estandarizadas y calificaciones (Marrero, Mohamed, & Xifra, 2018, pág. 11). Cualquier competencia dura puede ser entrenada rápidamente, mientras que una blanda puede tomar años, los que no necesariamente pueden modificarse por medio de la educación formal.

Ambas habilidades son complementarias y muchos profesionales de recursos humanos reconocen la importancia que ambas tienen para determinar si deben o no contratar a una

persona. Para ello, elaboran un perfil en donde señalan las habilidades (blandas y duras) requeridas para el puesto. Luego, a través de distintas pruebas, pueden detectar si el postulante cumple o no con los requisitos previamente establecidos (conexion-esan, 2015, pág. 1).

Las habilidades blandas son “una combinación de habilidades interpersonales, habilidades sociales, habilidades de comunicación, rasgos de personalidad, actitudes, atributos profesionales, inteligencia social e inteligencia emocional, que facultan a las personas para moverse en su entorno, trabajar bien con otros, realizar un buen desempeño y complementándose con sus habilidades duras para conseguir sus objetivos” (Barraza, 2019, pág. 2).

Las habilidades blandas son esas competencias, hábitos y comportamientos que distinguen a dos personas (una de las cuales posee estas habilidades y la otra no), que han estudiado lo mismo y obtenido idénticos resultados académicos, en el momento de emprender un proyecto, solucionar un conflicto o relacionarse con los demás.

Otro enfoque relacionado a las habilidades blandas, es diferenciar estas características de lo que se conoce como habilidades duras; estas últimas tienen relación con los requerimientos formales y técnicos para realizar una determinada actividad (Barraza, 2019, pág. 2).

Una entidad de las características del T.S.E., en la que el desempeño del personal es cuestionado por diferentes sectores de la población, debe contar con personal directivo y ejecutivo que pueda defender su posición y su trabajo ante la opinión pública, para ello es necesario que cuenten con habilidades blandas, para comunicarse con todos los sectores de la población.

La competencia es una característica en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en una situación de trabajo. Indican también que son formas de comportamiento o de pensar que se presentan en distintas situaciones y que son estables en el tiempo. De esta forma agrupan las competencias en distintas categorías: Motivación, características físicas o respuestas consistentes a una situación, concepto de uno mismo, conocimiento y habilidad. La parte visible y por tanto más fácil de identificar y de desarrollar son los conocimientos y las destrezas; y la parte no visible, y a su vez más difícil de desarrollar e identificar son: el concepto de uno mismo y los rasgos de personalidad (Tito & Serrano, 2016, pág. 62)-

Se cuenta con tres enfoques para entender el significado de las competencias: el primero, concibe las competencias como la capacidad de ejecutar tareas, por ejemplo, aplicar cuidados auxiliares de enfermería al paciente. El segundo, se concentra en atributos personales como “autoestima”, “integridad”. Y existe un tercer enfoque que es holístico que incluye los otros dos, por ejemplo: la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Los atributos se entienden como los conocimientos, actitudes, valores, y habilidades, que se ponen en juego para actuar en una situación específica (Blanco, 2009, pág. 71).

Otra clasificación de competencias son las transversales, claves o de empleabilidad suelen entenderse como sinónimos. Las competencias claves son las que se relacionan con la empleabilidad puesto que son necesarias para conseguir un empleo, permanecer en él o encontrar uno nuevo. Advierte que son “transversales” debido a que es el total de la población la que debe poseerlas, ya

sea por razones de equidad (para evitar la marginación) como por razones de productividad (porque así los trabajadores pueden continuar aprendiendo, afrontar cambios y oportunidades). Las competencias de empleabilidad son principalmente de tipo social (habilidades de comunicación, trabajo en equipo). En el ámbito de estas competencias sociales se ha desarrollado también el concepto de “competencias blandas”. Por lo tanto, las competencias blandas son equivalentes a las competencias de empleabilidad, claves y transversales y son especialmente de tipo social (Tito & Serrano, 2016, pág. 62).

Las competencias blandas describen los atributos personales como habilidades de trabajo en equipo, habilidades de comunicación, la ética, habilidades de gestión del tiempo, y el aprecio por la diversidad. En el siglo XXI, las habilidades blandas son importantes en todos los sectores (Hales, 2012, pág. 17).

Las habilidades blandas como esencialmente de tipo interpersonal - habilidades no técnicas, intangibles-, en la personalidad que determinan la fuerza de un individuo como un líder, oyente, negociador y mediador de conflictos. Mientras que las habilidades duras son conocimientos relacionados a la educación y nivel de experiencia, que permiten el manejo de datos, equipos y sistemas. Ejemplos de habilidades duras incluyen: escritura, matemáticas, estadística, finanzas, química, biología, la capacidad de utilizar los programas de software, entre otros (Tito & Serrano, 2016, pág. 63).

Un enfoque más práctico para entender el concepto de competencias blandas y los conceptos relacionados, consiste en agrupar los significados de cada concepto. Como se ha visto, muchos autores agrupan a los conocimientos como parte de las competencias y además incluyen a las habilidades y destrezas. En la siguiente Tabla, se separa a las habilidades y destrezas, de las competencias, -en la medida en que son fáciles de detectar y desarrollar y sobre todo porque por sí mismas no se relacionan con el desempeño superior en el puesto de trabajo-, para enfocarse en los rasgos de personalidad que devienen en comportamientos que permiten un desempeño superior. Es decir, las competencias serían aquellos comportamientos que son observables y medibles y que se relacionan con un desempeño superior en una situación específica. Ver Tabla 1.

Tabla 1.

Habilidades Duras, Habilidades o destrezas y competencias blandas

Habilidades duras o Hard Skills = conocimientos técnicos	Habilidades o destrezas	Competencias blandas = softskills
Matemáticas aplicadas	Manejo de vehículos	Adaptabilidad
Estadística	Manejo de ordenadores	Aprendizaje continuo
Contabilidad General	Preparación de comidas	Autocontrol
Costos	Reparación de objetos	Autonomía
Idiomas	Resistencia al cansancio	Autodirección

Fuente: Alles (2008, págs. 42,43)

En la actualidad el mercado de trabajo está modificando las reglas de juego. Antes se privilegiaba los conocimientos y la experiencia en la aplicación de los mismos. Las nuevas reglas guardan poca relación con lo que antes era importante en la escuela, donde se daba mayor peso a la formación académica. Ahora los mercados dan por sentado que se cuenta con suficiente preparación técnica e intelectual, para concentrarse en la demanda de cualidades personales como la empatía, adaptabilidad, comunicación (Alles, 2008, pág. 113).

El trabajo que realizan los empleados de hoy, se compone de muchas menos tareas repetitivas e individuales. Este nuevo contexto, espera colaboradores que sean más autónomos y capaces de trabajar con y a través de otros. Lo que ha ocasionado un aplanamiento de la jerarquía de la organización tradicional donde las habilidades blandas se vuelven esenciales para todos los empleados, no solo para aquellos que ocupan un rol de supervisión.

El desempeño de personal, también denominado desempeño laboral, “es el rendimiento que un trabajador refleja al momento de realizar las actividades que le corresponden. De esta manera, se considera si la persona es apta o no para el puesto asignado.” (Sy-Corve, 2018, pág. 1).

El cumplimiento de actividades, tareas o funciones designadas está sujeto a estándares de desempeño, los cuales no se establecen arbitrariamente, en realidad el proceso de estandarización del desempeño puede demorar y hacerse complejo en función a las características de cada puesto o cargo. Los estándares de desempeño se desprenden del análisis de puestos, y de los comportamientos que se consideran adecuados en el desempeño de los mismos. Basándose en las funciones y responsabilidades asignadas al puesto, se puede establecer qué elementos son esenciales y deben ser valorados en el desempeño de dicho puesto. Se fijan así los estándares de desempeño que se tratan de evaluar después a través de las mediciones de los sistemas de evaluación (Guías Jurídicas, 2019, pág. 1).

El desempeño del personal, es un concepto muy relacionado con la performance del empleado o trabajador. La *performance* se considera un concepto con múltiples facetas, donde la cantidad de trabajo producido es una de ellas, pero también la calidad del trabajo. El alto rendimiento en el desempeño del personal, se conforma con cantidad, pero también con calidad. Para medir dicha calidad se incorporan conceptos como excelencia, aportación de valor, expectativas de los clientes (Guías Jurídicas, 2019, pág. 1).

El reclutamiento y selección de personal, ha ido atravesando por una serie de fases o etapas, que se pueden resumir en las siguientes (Guillén, 2014, págs. 8-9):

1. **Convocatoria Pública.** Esta convocatoria tenía como epicentro, la publicación de avisos en periódicos locales, nacionales o incluso extranjeros, dependiendo de la importancia del cargo, para el cual se requería candidatos. Previamente, se trazaban los requisitos o perfil de la persona debía cumplir para acceder al cargo, generalmente requisitos de profesión, experiencia e historial en cargos similares.

2. **Portales de empleo locales y nacionales.** Después aparecieron los portales de empleo, el 1.0., tipo Infojobs, fundado en 1998 que hizo avanzar a paso agigantado. El anuncio de la vacante se podía redactar y publicar en cuestión de minutos y era visible rápidamente para los

candidatos que estaban en la base de datos y a su vez las candidaturas también se recibían en cuestión de minutos.

3. Las Redes Sociales. En 2002 en Estados Unidos, se funda **Linkedin**. Hasta el 2014, se contaba con 259 millones de usuarios a nivel mundial. En 2006 se populariza **Facebook** y revoluciona el mundo de las relaciones sociales; llegando a emplearse en el proceso de reclutamiento y selección de personal. **Twitter** con su primera versión disponible en español en 2009, actualmente ya es la red social con más anuncios de empleo publicados, llegando a los 500.000 mensuales. **Estas tres redes sociales también revolucionan el mundo del reclutamiento y la selección de personal**, pudiendo compartir las ofertas de empleo y conseguir su difusión en minutos, incluso en segundos.

4. Softwares de Talento Humano. Paralelamente a este progreso, en la década de los 90, **nacen diferentes softwares para la gestión de la base de datos y gestión del proceso de selección.**

5. Softwares que automatizan todo el proceso. Y con la gran oferta de portales y canales. Es posible automatizar este proceso y hacer que las candidaturas que recibe una empresa u organización, se vuelquen en una sola base de datos, sin tener que ir a recoger estas candidaturas a cada fuente de reclutamiento, perdiendo horas y horas.

Realizar una buena selección de personal no es tarea fácil, históricamente se han buscado indicadores que permitiesen llevar a cabo una decisión correcta, criterios que hiciesen que no fuese una mera elección al azar. Una selección errónea de personal puede involucrar números costes, tanto cuantitativos como cualitativos, y uno de los mayores es la pérdida del tiempo invertido. Por todo ello, es conveniente realizar un buen proceso de selección y utilizar la metodología adecuada, las herramientas convenientes y sobre todo y de forma indispensable, una adecuada entrevista de selección (Romero, 2016, pág. 14).

En el ámbito legal, La contratación de servidores públicos, como es el caso de los funcionarios del Tribunal Supremo Electoral (TSE), se encuentra sujeta a las Normas Básicas de la Ley 1178, concretamente al Sistema de Administración de Personal (SAP).

El sistema de administración de personal no cuenta con un subsistema específico de reclutamiento y selección de personal, sino que se cuenta con un proceso de reclutamiento y selección, el mismo que se encuentra regulado en el Art. 18ª del SAP, el mismo que señala lo siguiente: “El reclutamiento de personal procura atraer candidatos idóneos a la Administración Pública. Se fundamenta en los principios de mérito, competencia y transparencia, garantizando la igualdad de condiciones de selección. Se realizará mediante convocatorias internas y externas”.

El proceso de reclutamiento comprende las siguientes etapas:

I. Reclutamiento de personal, que comprende lo siguiente (SAP, Art. 18ª, Núm. I):

a) Pasos previos para llenar una Vacancia. La cobertura de un puesto vacante, se producirá en atención a las demandas estimadas en la Programación de Operaciones Anual, en un plazo máximo de 30 días calendario de declarado un puesto vacante, debiendo al efecto la unidad

encargada de la administración de personal, verificar la disponibilidad del ítem y en coordinación con la unidad solicitante, actualizar la Programación Operativa Anual Individual del puesto a cubrir.

b) Modalidades del Reclutamiento. El reclutamiento se podrá realizar mediante dos modalidades: Invitación Directa o Convocatoria Pública.

c) Convocatoria. La convocatoria proporcionará información a los potenciales postulantes sobre el puesto a cubrir, sus objetivos, sus requisitos, el plazo de presentación, así como la forma y lugar de recepción de postulaciones.

II. Selección de Personal. La selección de los servidores públicos y consecuente ingreso a la función pública, se realizará sobre la base de su mérito, capacidad, aptitud, antecedentes laborales y atributos personales, previo cumplimiento del proceso de reclutamiento establecido en las presentes Normas Básicas (Art. 18, Núm. 2). La selección de personal busca proveer a la entidad del potencial humano que mejor responda a las exigencias de los puestos establecidos en cada Programación Operativa Anual Individual (POAI). La selección tiene las siguientes etapas:

a) Evaluación. En el proceso de selección de personal se realizará la comparación del perfil del puesto con la capacidad de los postulantes para lograr los resultados específicos y continuos a través de: evaluación curricular, de capacidad técnica y de cualidades personales. El resultado de cada una de estas etapas tendrá carácter público.

b) Comité de Selección. Como resultado del proceso de selección de personal se determinará el ingreso de una persona a la entidad o la promoción del servidor público.

DISCUSIÓN

En el ámbito de la investigación académica, se han encontrado experiencias relacionadas con las habilidades blandas, especialmente en otros países. En Bolivia, se ha logrado identificar una experiencia relevante sobre este tema.

Un antecedente importante es la investigación realizada por Jay (2019), quien identificó los elementos de competencia personal que abarcan las actitudes y habilidades necesarias para el éxito en la gestión de proyectos en el Instituto bajo estudio. Los resultados revelan que en la organización se considera el liderazgo como una competencia personal esencial en la dirección de proyectos, con una relación del 63%. Esta investigación permite establecer que las habilidades blandas que un gerente general pueda poseer generan un ambiente de entusiasmo y compromiso entre sus compañeros y las tareas asignadas, promoviendo una participación activa de todos los miembros del equipo y fomentando el desarrollo de su talento y capacidades para un buen desempeño laboral.

Otra investigación relevante es la llevada a cabo por Chaca y Contreras (2022), quienes analizaron las habilidades blandas en el trabajo remoto del personal administrativo de una Escuela de Posgrado en Hunacayo, Perú. Mediante un enfoque correlacional, las autoras verificaron la influencia de las habilidades blandas en el desempeño personal, compuesto principalmente por personal femenino. Los resultados revelaron una correlación positiva de Pearson de 0,751, lo cual es altamente significativo.

Por último, se destaca un estudio relativamente reciente realizado por Cruz (2022). Esta investigación concluye que solo el 18% de los graduados en la carrera de Administración de Empresas de la UMSA poseen habilidades blandas, lo cual repercute en dificultades para encontrar empleo. Además, se concluye que las asignaturas que permiten desarrollar habilidades blandas en los estudiantes son la gestión de talento humano y la mercadotecnia, donde se presentan problemas relacionados con la estabilidad laboral de docentes competentes.

CONCLUSIONES

En conclusión, es importante destacar que los ejecutivos entrevistados reconocen que el desempeño de los recursos humanos se ve afectado por la excesiva atención que se brinda al reclutamiento y selección basado únicamente en habilidades duras. En este sentido, los procesos propuestos para el reclutamiento y selección de personal se enfocan en identificar los cargos clave donde las habilidades duras son importantes, ya que los ocupantes de estos cargos deben poseer conocimientos y experiencia específica para desempeñar sus funciones. Sin embargo, también es fundamental identificar las habilidades blandas relevantes para cada cargo clave, de manera que se obtenga un perfil completo del candidato, tanto en habilidades duras como en habilidades blandas.

Es necesario incluir las habilidades blandas requeridas para cada cargo del T.S.E. en las convocatorias públicas, de modo que los candidatos estén informados y puedan adjuntar documentación de respaldo, como cursos, seminarios o conferencias, que respalden sus habilidades blandas. Estos elementos también deben tener un valor determinado al evaluar el currículum de cada candidato. La entrevista debe ser personalizada para cada cargo, con el objetivo de evaluar tanto las habilidades duras, en términos de experiencia, como las habilidades blandas requeridas. La evaluación de la entrevista no solo debe validar las habilidades duras, sino también evaluar la capacidad del candidato para las habilidades blandas que son fundamentales para el desempeño de sus funciones.

Finalmente, la evaluación final debe ser diferenciada según el tipo de cargo. Es necesario definir previamente el peso relativo de las habilidades duras y blandas para cada cargo, y luego ponderar la calificación de cada candidato en base a estos criterios.

REFERENCIAS

- Alles, N. (2008). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arellano R., W. (2018). *Transición Política: de Corte Nacional Electoral a Tribunal Supremo Electoral*. La Paz: Tesis de Grado de Licenciatura en Ciencia Política y Gestión Pública - Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) .
- Barraza, K. (2019). *Descripción de las habilidades duras y blandas*. Bogotá: Ed. Virtual Calameo.
- Blanco, A. (2009). *Desarrollo y evaluación de competencias en Educación Superior*. Madrid: Narcea Editores.

- Chaca O., A., & Contreras T., L. (2022). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto. Escuela de Posgrado Huancayo, 2021*. Huancayo - Perú: Tesis de Maestría en Recursos Humanos y Gestión Organizacional.
- conexion-esan. (10 de Junio de 2015). *Universidad ESAN*. Obtenido de Competencias laborales: diferencias entre habilidades blandas y duras. : <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/06/competencias-laborales-diferencias-entre-habilidades-blandas-duras/>, consultado en fecha: 17/08/2020
- Contreras A., A. (2012). *Abstencionismo Electoral involuntario (2005-2012) e implementación de las unidades de votación y sufragio móvil en futuros procesos electorales de Bolivia*. La Paz: Proyecto de Grado de Licenciatura en Ciencia Política y Gestión Pública -Universidad Mayor de San Andrés (UMSA)
- Cruz C., C. (2022). *Análisis de las habilidades blandas de los estudiantes de la Carrera de Adminsitación de Empresas - UMSA, para ser competitivos en el mercado laboral*. La Paz: Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas - Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) .
- Guías Jurídicas. (14 de Octubre de 2019). *Blog Guías Jurídicas*. Obtenido de Rendimiento laboral y desempeño: https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAEAMtMSBf1jTAAASNTU3NztbLUouLM_DxbIwMDS0NDQ7BAZlqlS35ySGVBqm1aYk5xKgCJkTQPNQAAAA==WKE. consultado en fecha: 22/08/2020/
- Guillén, C. (2014). Evolució del Reclutamiento y la Selecció; ¿En què fase estàs? *Talen Clue*, 1-5.
- Hales, S. (2012). *Habilidades para el mañana*. Mèxico: Special Libraries Association.
- Jay P., J. (2019). *Competencias blandas como fundamento para el éxito en gestión de proyecto en la gerencia del Instituto de Protección Spcoañ deñ Sector Público de Cartagena*. Cartagena - Colombia: Tesis de Grado de Maestría en Gerencia de Proyectos - Universidad de Bolívar.
- Marrero, O., Mohamed, R., & Xifra, J. (2018). HAbilidades blandas: necesarias para la formació integral del estudiante universitario. *Revista Científica ECOCIENCIA, edició especial diciembre - 2018*, 1-18.
- Muñoz, A., & Madrid, L. (2017). Capacitación y competencias blandas como factor de transformación de los recursos humnaso: estrategia mexicana. *XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública* (págs. 1-21). Madrid: CLAD.
- Romero, J. (2016). *Nuevas tendencias en Reclutamiento y Selección de personal*. Elche - España: Pub. Universidad Miguel Hernández.
- Suxo P., P. (2016). *Participación de los ciudadanos bolivianos del exterior en el proceso electoral del 2014 en Argentina y España*. La Paz: Proyecto de Grado de Licenciatura en Ciencia Política y Gestión - Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) .
- Sy-Corve, H. (23 de Agosto de 2018). *Lifeder.com*. Obtenido de Desempeño laboral: caracter{ísticas y ejemplos.

Tito, M., & Serrano, B. (2016). Desarrollo de softkills. Una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, Vol. 1, Nùm. 12, 59-76.