



Universidad de Especialidades Espíritu Santo

Facultad de Postgrado

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE
EMPRESAS DE SERVICIOS**

Título:

**Perfil por Competencias del Jefe de Talento
Humano en el Gobierno Autónomo
Descentralizado de un Cantón de la Provincia del
Guayas**

**Tesis presentada como requisito previo a optar
por el grado académico de
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Maestrante:

LIZ IVETTE BORJA MORA

Tutor:

DRA. YESMIN ALABART PINO

Samborondón, Noviembre de 2014

CERTIFICACIÓN FINAL DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor de la estudiante **LIZ IVETTE BORJA MORA**,
que cursa estudios en el programa de cuarto nivel: Maestría en...
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, dictado en la Facultad de Postgrado de la
UEES.

CERTIFICO:

Que he revisado el trabajo de tesis con el título: Perfil por Competencias del Jefe de Talento Humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado de un Cantón de la Provincia del Guayas, presentado por la estudiante **LIZ IVETTE BORJA MORA**, como requisito previo para optar por el Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas y considero que dicho trabajo investigativo ha incorporado y corregido las sugerencias y observaciones solicitadas por los miembros del tribunal, por lo tanto reúne los requisitos y méritos suficientes necesarios de carácter académico y científico, para presentarse a la Defensa Final.



Firma.

Fecha, 24 de septiembre del 2014.

DEDICATORIA

A mi hijo, Gerardo Andrés, con amor.

Liz Ivette Borja Mora

AGRADECIMIENTO

A DIOS, porque Él es la base de nuestra existencia.

A mi hijo, que es el motor de mi esfuerzo y superación.

A mis padres y hermanos, por su apoyo y comprensión constante.

A Ely, mi primo, por ser siempre incondicional.

A nuestra apreciada universidad, por brindarnos en la facultad de post grado esta modalidad de estudios on line, el cual nos ayuda a realizar un paso más de superación.

A los docentes, tutora y orientadora de la presente tesis, Yesmin Albart, un sincero agradecimiento por impartir sus sabios conocimientos.

Atentamente,

Liz Ivette Borja Mora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	
Certificación del Tutor	I
Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Índice de Contenidos	IV
Índice de Tablas	V
Índice de Cuadros	VI
Introducción	VII
Capítulo I	1
Planteamiento de la Investigación	1
Objetivo general	4
Capítulo II	5
Marco Teórico	5
Marco Contextual	10
Hipótesis de Investigación	12
Capítulo III	13
Metodología de la Investigación	13
Operacionalización de las variables	13
Capítulo IV	18
Análisis de Resultados	18
Capítulo V	19
Propuesta del Perfil de Cargos por Competencias	19
Capítulo VI	24
Conclusiones y Recomendaciones	24
Bibliografía	25

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables	13
Tabla 2. Resultados de las rondas de los expertos para las competencias básicas	16

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Modelo de selección de personal en base a perfiles de competencias	9
Cuadro 2. Modelo de competencias propuesto por Centro de Innovación en Competencias	10

INTRODUCCIÓN

La Gestión por Competencias es una filosofía para la gestión del talento humano que ha ido adquiriendo cada vez más importancia en la vida organizacional, toda vez que la correcta definición de los perfiles de cargos por competencias garantiza el punto de partida para la gestión del resto de los subsistemas del talento humano.

Una vez que el directivo del área de talento humano hace el análisis para la planeación del talento humano en la organización, cuenta con el inventario de recursos humanos de la misma, el cual muestra que personal se jubila, cual puede ascender, cual debe desarrollar mediante planes de formación y carrera y de cuales puestos necesita reclutar y seleccionar, todo lo cual sino se basa en un adecuado perfil de cargos por competencias no garantiza la meta suprema de la gestión de talento humano que es contar en la organización con este recurso en cantidad y calidad que garantice la competitividad de la misma.

En el desarrollo de esta investigación se identifica como problema: ¿Cuál es el Perfil de cargos por competencias para desempeñar el puesto de Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de un cantón de la provincia del Guayas que sirva como herramienta para una adecuada selección del personal?.

Para el desarrollo del mismo la autora se estudió los antecedentes científicos sobre este problema destacándose los llevados a cabo por Peña, S.(2005),Medina y Castañeda (2010), y Sandoval, Montaña, Miguel, Ramos (2012) enfocándose en los métodos empleados, resultados obtenidos y uso de los mismos en procesos de selección, planes de carrera y evaluación del desempeño.

La investigación se desarrolló con los métodos propios del análisis y diseño de puestos como el diccionario de competencia, método de expertos Delphi y el análisis funcional.

Como resultado relevante del trabajo se obtuvo un perfil de cargos por competencias para el jefe de unidad de talento humano del GAD avalado por el criterio de siete prestigiosos expertos nacionales y la aplicación de un conjunto de métodos válidos para este tipo de análisis lo que contribuye con evidencia empírica a probar la hipótesis de partida.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolló con el objetivo de diseñar el Perfil de cargos por competencias para el Jefe de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de un cantón de la provincia del Guayas. Para el desarrollo del perfil se utilizaron varios métodos como el diccionario de competencias, el método de expertos Delphi y el análisis funcional, quedando definido un perfil que detalla las competencias básicas, las técnicas o funcionales y las conductuales, así como el contenido del puesto, los requisitos y responsabilidades, las condiciones de trabajo y la cultura organizacional. Como conclusión de este estudio se demuestra que a partir de contar el GAD con este perfil podrá ser mucho más efectivo en los procesos de reclutamiento y selección del mejor ocupante del puesto en cuestión.

Para la realización de esta propuesta se estudiaron las investigaciones llevadas a cabo por Medina y Castañeda (2010) con el objetivo identificar, las competencias requeridas en los encargados de la gestión de recursos humanos (EGRH), que facilitan su desempeño eficaz, en empresas del sector industrial de la ciudad de Cali, Colombia. El estudio se enmarcó dentro de la investigación cualitativa, los participantes del estudio fueron 14 personas, de los cuales 7 eran EGRH y 7 sus jefes, con quienes se realizaron entrevistas en profundidad, cuyo resultado fundamental fue determinar que en estas condiciones la competencia más requerida por los EGRH es el entendimiento del negocio.

Otro estudio que contribuye con el que se desarrolla en esta investigación es desarrollado por Peña, S. (2005) donde se estudia el proceso de selección de personal en base a competencias, el estudio se desarrolló en México y en el mismo se llevó a cabo un trabajo de campo en 200 empresas de la industria, comercio y servicios, estructurándose un modelo de selección de personal en base a competencias.

En el estudio desarrollado por Sandoval, Montaña, Miguel, Ramos (2012) se propone un modelo de gestión fundamentado en el dominio de las competencias laborales y perfiles de cargos, que estructura el proceso de gestión en tres actividades: 1) evaluación diagnóstica, 2) planeamiento y desarrollo de carrera, y 3) evaluación de desempeño, con estos elementos se obtiene un modelo cíclico cuyo fin fundamental es: la revisión continua para la toma de decisiones.

En esta investigación los autores concluyen que: “una vez implementado el modelo, se podrán definir perfiles de cargos acordes a las expectativas de la organización, favoreciendo la productividad de sus empleados, propiciando rendimientos excelentes, así como la incorporación de mejoras y la concientización de los empleados orientada a la corresponsabilidad de su autodesarrollo”. Sandoval, Montaña, Miguel, Ramos (2012 p.660).

En los Gobiernos Autónomos Descentralizados objeto de estudio se dan una serie de síntomas de problema identificados tales como: el trabajador cumple mecánicamente con sus deberes, trabajan insatisfechos de su realidad, abandonan sus puestos sin considerar el riesgo productivo que esto llegue a significar para la empresa, entre otras falencias que son observables y cuantificables en relación de tiempo y recursos que se desperdician en un periodo laboral.

Al considerar las funciones que realizan las personas en la empresa, desde los gerentes, directores y jefes, hasta los obreros, la autora ha realizado un análisis histórico lógico de la realidad laboral ecuatoriana, unido a la experiencia propia, familiar y de colegas evidenciándose que se mantienen los trabajadores en una competencia desleal entre tiempo y dinero que les hace sobrevivir hasta su jubilación; cuando muy pocos se retiran para seguir trabajando porque se percatan en ese momento que la empresa los explotó y no valoró el “verdadero” esfuerzo que dieron a su trabajo.

Ahí nace la importancia del presente estudio, considerando que la gestión del talento humano debe mantenerse en un constante movimiento transformador de los procesos, no haciendo uso de este como una maquinaria o conceptualizando su trabajo en una fórmula numérica de pasos para conseguir un objetivo, ni buscando un beneficio completamente frío, sino involucrándolo a través de sus competencias y expectativas con el objetivo institucional en miras a cumplir con el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, sólo de esta manera podrá darse al individuo su importancia en la consecución de los fines de la organización para la cual labora.

Con la presente investigación se pretende dotar a la organización de una herramienta administrativa que permita a la empresa seleccionar el talento humano competente en el puesto objeto de estudio lo cual sería determinante en el cumplimiento de los objetivos estructurales de la institución.

Atendiendo a todo el análisis anterior, el presente estudio propone lo siguiente:

Objetivo General:

Diseñar el Perfil de cargos por competencias del Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de un cantón de la provincia del Guayas que sirva como herramienta para una adecuada selección del personal.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico conceptual, base para el desarrollo del presente trabajo se fundamenta en la Gestión y el Desarrollo de Perfiles de Cargos por Competencias.

La Gestión del Talento Humano es cada vez más necesario en las condiciones actuales, atendiendo a que de esta depende: la calidad de personas que integran la organización, el conjunto de competencias que se necesitan para cumplir con la Misión y la Visión, por tanto de cómo el área de talento humano planifica, recluta y selecciona el personal, cómo lo motiva y desarrolla una vez dentro y qué políticas de estimulación, incentivos y mantenimiento en general aplica, dependerá que el personal competente se mantenga dentro de la empresa y no se vaya con la competencia.

Es en este contexto donde el concepto de competencia y la Gestión por competencias adquiere una importancia vital, teniendo en cuenta que la principal ventaja competitiva en las condiciones actuales en las organizaciones es el conocimiento enfocado a la resolución de problemas diversos y complejos que viene de un entorno cada vez más dinámico.

Por los años 70, aparece el concepto de competencia a partir de las investigaciones de McClelland (1973) en la Universidad de Harvard, atendiendo a lo planteado por (Zamora, D. 2006), y Mulder. (2007) el

estudio desarrollado por McClelland demuestra que no existe relación alta entre los expedientes académicos, los test de inteligencia y la posibilidad de que con estos elementos se pudiera predecir el éxito profesional. Con estos resultados Mulder (2007) propone sustituir el método tradicional de valoración de la inteligencia por exámenes para evaluar las competencias, reconociendo ambos autores la validez de esta propuesta. (Citado en Castro y Alabart. (2012).

Mulder (2007) basado en los estudios de Boyatzis (1982), Schroder (1989) y Spencer (1983) investigan acerca de la competencias en los puestos, enfocadas en el contenido de los puestos de trabajo y los resultados esperados, y las características de personalidad requeridas, con estos resultados en la década de 1980 y 1990 especialmente en EUA toma auge para seleccionar a directivos la elaboración de perfiles de competencia (Zamora, D. 2006) y (Mulder, M. 2007). En épocas más recientes estos conceptos son enunciados por Cuesta (2005). Alles (2011) refiriéndose al diseño de perfiles de cargo por competencias.

Entre los autores más importantes que han definido el término competencias, se cita a Cuesta (2005), Alles (2009) (2011), Chiavenato (2009), los cuales plantean: "Son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada una cultura organizacional". (Cuesta, 2005. P.5)

Por su parte la reconocida consultora internacional en Gestión por Competencias Martha Alles en varias de sus obras plantea: Competencia.- Características de la personalidad, devenidas en

comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Alles. M, (2009, P. 19, 2011, P.1).

Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Chiavenato (2009, P. 205).

El Perfil de Competencias una vez definido se constituye en el punto de partida para llevar a cabo el resto de los subsistemas del sistema de talento humano, según Chiavenato (2009): incorporar a las personas, colocación de personas, recompensar a las personas, desarrollo de personas, retención de las personas.

Este autor más adelante plantea “el diseño de puestos es la manera en que cada competencia se estructura y dimensiona”, lo cual significa:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).
2. La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y procesos de trabajo).
3. Con quien se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
4. A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar. Chiavenato (2009. P. 205, 206).

Para el desarrollo de esta propuesta se estudiaron varios Modelos de Gestión por Competencias, uno de ellos el modelo por Alles (2011, p. 1) donde la autora plantea: “Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las

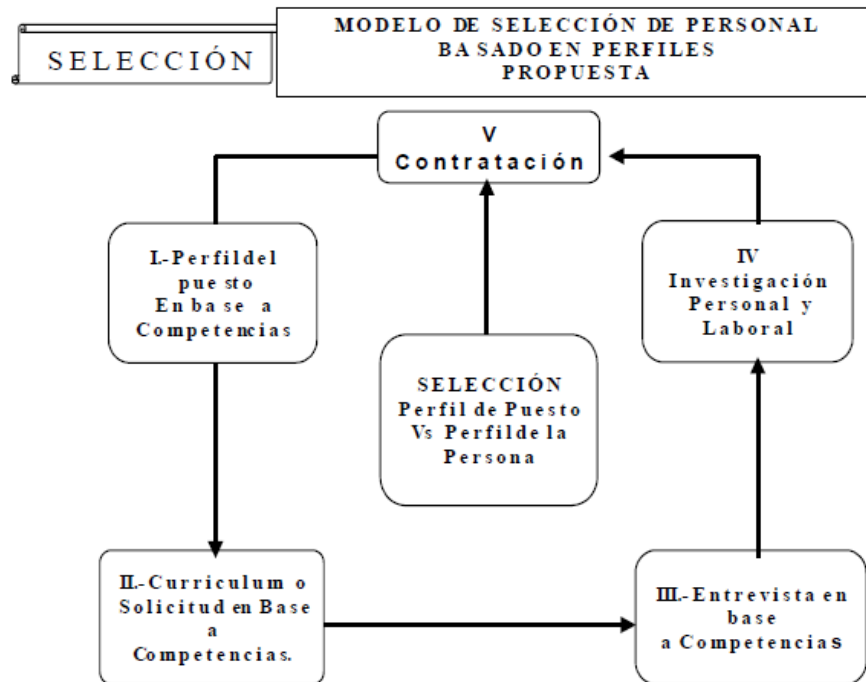
competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional”.

Otro modelo objeto de estudio y planteado sucintamente en los antecedentes de esta investigación es el desarrollado por Peña, S. (2005, p .5), el objetivo de esta investigación, según su autor es cumplir con: “la persona idónea para el puesto idóneo”, reducir la incertidumbre en cuanto a la selección y reducir la rotación de personal”.

Más adelante este autor plantea:

Con los métodos tradicionales, todavía es necesario un período de 3 a 6 meses para verificar la capacidad de la persona que se seleccionó. Y en caso que no cumpla con los requisitos que se esperan, volver a empezar con el proceso de selección, cosa que se espera evitar con el “método de selección de personal en base a perfiles”, que no es nada más que acoplar el perfil del puesto al perfil de la persona. Peña, S (2005 p.4)

Para continuar con su investigación este autor hace el análisis de varios modelos de selección de personas, introduce los estudios de competencias desarrollado por Mc McClelland y analiza la evolución de los modelos de competencias en varios países, proponiendo un modelo de selección de personal basado en perfiles el cual se muestra en el **Cuadro 1.**



Cuadro 1. Modelo de selección de personal en base a perfiles de competencias. Peña, S. (2005). Fuente: Peña, S. (2005) Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. InnOvaciOnes de Negocios 2(1): 121-144, 2005 © 2005 UANL, Impreso en México (ISSN 1665-9627)

Atendiendo a todo lo anterior el primer paso para lograr efectividad en el proceso de selección del Jefe de Talento Humano del GAD nace del desarrollo del perfil, para lo cual este estudio tomó como referencia el modelo de competencias propuesto por Centro de Innovación en Competencias. Fundación Chile, el cual se basa en tres tipos de competencias: básicas, conductuales o genéricas y técnicas, (funcionales o específicas), **Ver Cuadro 2.**

MODELO DE COMPETENCIAS FCH



Cuadro 2. Modelo de competencias propuesto por Centro de Innovación en Competencias. Fundación Chile. Fuente: Estudio de Perfiles de Cargo por Competencias. Centro de Innovación en Competencias. Fundación Chile. (s/a).

Para elaborar el Perfil de competencias de un cargo o puesto, además de definir las competencias básicas, conductuales y técnicas se procede el análisis y descripción de puestos de trabajo y todo se plasma en lo que se denomina profesiograma o Perfil de competencias.

Marco contextual de la investigación. Formulación de Hipótesis.

En este trabajo de investigación se aborda el interés empresarial que tienen hoy en día las funciones públicas del Estado sobre el rendimiento, la calidad y los servicios que competen a la Dirección de Talento Humano, ampliando la visión sobre el propósito que toda empresa pretende conseguir se hace notoria la necesidad de reconocer el papel relevante del factor humano y sus relaciones socio afectivo en cada una de sus

funciones especialmente en el trato al usuario, es por ello que en este trabajo se identifica la necesidad de contar en el Gobierno Autónomo Descentralizado municipal de un cantón GAD, de la provincia del Guayas, de un Perfil por competencias que permita designar al Jefe (a) de la Unidad Administrativa del Talento Humano, tal como lo plantea la actual Constitución, la misma Ley de Servicio Público, bajo el esquema propuesto en el Plan del Buen Vivir y la Visión, Misión y Objetivos del Ministerio de Trabajo.

Para el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) municipal se encuentra estipulada su función administrativa a través de la ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) Numeral 2 del artículo 3. Considerando además que todo servidor público se encuentra amparado bajo el régimen del Código del Trabajo. (Art. 4. LOSEP).

El Jefe de talento humano, entonces, es aquel que cumple con un encargo laboral de alta responsabilidad y compromiso, realizando la coordinación periódica y sistemática de las funciones que se realizan en el departamento a su cargo. Considerando que todo el personal, empleados y servidores del GAD municipal se encuentran laborando bajo un régimen planificado previamente y direccionado hacia el cumplimiento de un plan de desarrollo institucional a largo plazo y un plan de acción operativa para ir alcanzando los resultados periódicamente, controlando los mismos, retroalimentando la calidad de la ejecución y tomando medidas para su cumplimiento.

En la gestión pública ecuatoriana, en los últimos años se reconoce el rol del aspecto humano en las organizaciones con una tendencia innovadora buscando su empoderamiento para el crecimiento empresarial estas tendencias son aplicadas desde el Sumakkawsay de la actual política de gobierno.

Hipótesis de Investigación:

La hipótesis de investigación es: el Perfil de cargos por competencias del Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal de un cantón de la provincia del Guayas define las competencias, requisitos, responsabilidades y funciones en el contexto de la cultura organizacional del GAD lo cual contribuye con una adecuada selección del personal.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se basó en el modelo de competencias propuesto por Centro de Innovación en Competencias. Fundación Chile, el cual se basa en tres tipos de competencias: básicas, conductuales o genéricas y técnicas, (funcionales o específicas), para determinar las competencias del puesto se hizo uso del Método de expertos Delphi, seleccionando siete expertos nacionales con amplia experiencia en gerencia empresarial y administración pública, además del diccionario por competencias, para el análisis del contenido del puesto se usó el análisis funcional, para determinar los requisitos y responsabilidades, se estudiaron documentos rectores del GAD y se entrevistaron a Jefes y subordinados del puesto objeto de estudio.

Operacionalización de las variables:

Tabla 1. Operacionalización de las variables objeto de investigación. Elaboración Propia.

Constructo	Definición conceptual	Dimensión
Perfil de cargos por competencia	Es el resultado del análisis y descripción de un puesto que detalla entre otros aspectos los: Requisitos y responsabilidades, el	Requisitos y responsabilidades.
		Competencias del cargo.
		Contenido del puesto.

	<p>contenido del puesto, las competencias del cargo y las condiciones de trabajo y la cultura organizacional en que se ejecuta el trabajo.</p> <p>Cuesta, 2005. Chiavenato, 2009. Alles, 2012.</p>	<p>Condiciones de trabajo y Cultura Organizacional.</p>
<p>Selección de Personal.</p>	<p>Es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa específica. El "headhunting" o cacería de talentos es una modalidad, para conseguir directivos o empleados especiales.</p> <p>Cuesta, A. (2005)</p>	<p>Reclutamiento</p>
		<p>Selección</p>

La metodología empleada se basó en las siguientes etapas:

1. Familiarización con el funcionamiento del GAD.
 - Estudio de los documentos rectores del funcionamiento del GAD.
 - Entrevista a funcionarios y empleados para la determinación de los requisitos y responsabilidades del puesto.
2. Análisis y descripción del puesto de Director de la Unidad Administrativa de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal, de un cantón de la provincia del Guayas mediante el análisis funcional.
3. Definición de las competencias necesarias para un desempeño efectivo en el puesto, el cual se determinó a través de los métodos: Diccionarios de competencias y método de expertos Delphi.

I. Ronda

Se solicitó a los expertos que del listado de competencias básicas y conocimientos específicos enviadas seleccionaran aquellas que consideraban necesarias para el desarrollo de las funciones del Jefe de la Unidad de Administración de Talento Humano. Los resultados se exponen en la Tabla 2.

II. Ronda.

Los expertos luego de definir del listado de competencias conductuales o genéricas enviadas seleccionaran aquellas que consideraban necesarias para el desarrollo de las funciones del Jefe de la Unidad de Administración de Talento Humano. Los resultados se muestran en la Tabla 2.

III. Ronda

A los expertos se les solicitó que del listado de competencias técnicas, funcionales o específicas atendiendo al contenido del puesto enviadas

seleccionaran aquellas que consideraban necesarias para el desarrollo de las funciones del Jefe de la Unidad de Administración de Talento Humano. Los resultados se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Resultados de las 3 rondas de los expertos para las competencias básicas y conocimientos específicos, competencias conductuales y técnicas. Elaboración propia.

COMPETENCIAS BASICAS/ EXPERTOS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc
1. COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA.	X	X	X	X	X	X	X	100%
2. CULTURAL Y ARTÍSTICA	X	X	-	X	-	X	-	57%
3. ANÁLISIS NÚMÉRICO Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN CON TÉCNICAS ESTADÍSTICAS	X	X	X	X	X	X	X	100%
4. SOCIAL	X	X	X	X	X	X	X	100%
5. AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA PERSONAL.	X	-	X	X	X	X	X	86%
6. APERTURA MENTAL Y APRENDIZAJE CONTINUO	X	X	X	X	X	X	X	100%
OBSERVACIONES	Se elimina la competencia 2 por no alcanzar el 50% de los votos de los expertos por estos considerar que esta competencia no está directamente relacionada con el trabajo del puesto.							

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc
1. LEYES Y NORMATIVAS	X	X	X	X	X	X	X	100%
2. GESTIÓN DE PERSONAS	X	X	X	X	X	X	X	100%
3. GESTIÓN ORGANIZACIONAL.	X	X	X	X	X	X	X	100%
4. GESTIÓN DE RECURSOS.	X	X	X	X	X	X	X	100%
COMPETENCIAS CONDUCTUALES O GENÉRICAS.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc
1. LIDERAZGO	X	X	X	X	X	X	X	100%
2. VISIÓN HOLÍSTICA	X	-	X	X	X	X	X	86%
3. TOMA DE DECISIONES.	X	X	X	X	X	X	X	100%
4. SENTIDO DE EFECTIVIDAD	X	X	-	-	X	X	X	72%
5. DIRIGIR GRUPOS.	X	X	X	X	X	X	X	100%
6. NEGOCIACIÓN Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	X	X	X	X	X	X	X	100%
7. RELACIONES INTERPERSONALES.	X	X	X	X	X	X	X	100%
8. SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL	X	X	X	X	X	X	X	100%

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Atendiendo al perfil de competencias propuesto como resultado del análisis y descripción del puesto de Jefe de Talento Humano del GAD municipal, construido con métodos propios de este tipo de investigación, se afirma que la dirección del GAD cuenta con una herramienta administrativa validada para realizar los procesos de reclutamiento y selección de la persona que una vez se sigan las etapas establecidas en este proceso y se apliquen los métodos y técnicas propias de cada etapa, el resultado del mismo será el candidato que más se acerque en la evaluación efectuada durante el procesos de selección, a las características y competencias identificadas en el perfil de competencias del cargo a ocupar. (Ver Tabla 3)

De cumplir la dirección del GAD con este proceso de manera rigurosa se aportará con evidencia empírica, para este contexto de investigación, la hipótesis de partida,: el Perfil de cargos por competencias del Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal de un cantón de la provincia del Guayas define las competencias, requisitos, responsabilidades y funciones en el contexto de la cultura organizacional del GAD lo cual contribuye con una adecuada selección del personal.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DEL PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIAS PARA EL JEFE DE UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Con el análisis anterior se procede a hacer la propuesta del Perfil por competencias para el Jefe de Unidad de Administración del Talento Humano, para lo cual se adapta el formato propuesto por Cuesta (2005) el cual detalla: Misión del cargo, competencias básicas, conductuales, técnicas y otros elementos que se muestran en el formato, y son necesarios a la hora de reclutar, seleccionar y evaluar el desempeño de este puesto.

Tabla 3. Propuesta de perfil de cargos por competencias para el Jefe de Unidad de Administración del Talento Humano. Formato adaptado de Cuesta 2005, P. 27

DENOMINACIÓN DEL CARGO O PUESTO	JEFE DE UNIDAD DE ADMINSTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.
MISIÓN DEL CARGO O PUESTO	Trazar las políticas y las estrategias, para la gestión del talento humano en el Gad para lo cual debe hacer cumplir los proceso de planeación, reclutamiento, selección, colocación, análisis de puesto, desarrollo de personas, políticas retributivas en incentivos, higiene, seguridad y calidad de vida, coordinando, supervisando y controlando al talento humano de acuerdo con los estándares de eficiencia y eficacia en un ambiente agradable de trabajo y un sistema ágil de soluciones.
COMPETENCIAS BÁSICAS.	DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA
COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA.	Es capaz de de usar el lenguaje tanto oral como escrito para transmitir órdenes, establecer relaciones e influenciar en el talento humano, logrando persuadirlo en aras del cumplimiento de los objetivos.
ANÁLISIS NÚMÉRICO Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN CON TÉCNICAS ESTADÍSTICAS	Hace razonamiento lógico matemático para la interpretación y comprensión de datos, análisis y elaboración de informes. Hace correcto uso de las tecnologías de la información y la comunicación y de las técnicas estadísticas para el procesamiento de datos y la toma de decisiones.
SOCIAL	Es capaz de ponerse en el lugar del otro, respetar las diferencias de creencias, culturas, religiosas, los principios democráticos, convivir aceptando valores diferentes y derechos humanos enfocándolos hacia el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos

AUTONOMÍA INDEPENDENCIA PERSONAL.	E	Evalúa cada situación con criterio propio, elige la opción más conveniente de acuerdo con los valores organizacionales y personales, toma iniciativas responsables tanto en el plano personal como en el social o laboral. Tiene capacidad para enfrentar y solucionar problemas concernientes al talento humano.
APERTURA MENTAL APRENDIZAJE CON TINUO	Y	Manifiesta capacidad de diálogo y retroalimentación a paradigmas y posturas diferentes durante el trabajo en equipo y la toma de decisiones, ve el entorno en constante cambio y entiende el aprendizaje continuo como desarrollo y crecimiento
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA
LIDERAZGO		Dirige a las personas y logra que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Se compromete en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.
VISIÓN HOLISTICA		Analiza la organización de forma global y no fragmentada, toma decisiones sistémicas se anticipa a las necesidades futuras con criterios estratégicos.
TOMA DE DECISIONES		Selecciona entre alternativas lo cual implica un análisis profundo de las consecuencias y secuelas para la organización y el mejor cumplimiento de las metas.
SENTIDO DE EFECTIVIDAD		Orienta la actividad en la consecución de los objetivos previstos, implicando de forma activa a los colaboradores en retos y metas de excelencia profesional y de calidad.
DIRIGIR GRUPOS		Establece relaciones de cooperación entre grupos, utilizando fuentes de comunicación / información diversas entre los mismos, con objeto de armonizar intereses para el logro de objetivos comunes.
NEGOCIACIÓN Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS		Llega acuerdos favorables mediante un acertado proceso de negociación aplicando estrategias ganar-ganar. Entre los participantes sean internos o externos en el Gad salvaguardando los intereses e imagen del mismo.
RELACIONES INTERPERSONALES		Establece y mantiene relaciones con personas y grupos, dentro y fuera del GAD, poniendo en juego habilidades sociales y conocimiento del entorno y haciendo de estas relaciones un cauce para el logro de los objetivos del GAD y la mejora de su imagen.
SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL		Se implica en el proyecto de empresa, poniendo a disposición del Gad los conocimientos y habilidades para la consecución de los objetivos establecidos.
PENSAMIENTO CREATIVO		Capacidad para buscar soluciones diferentes a los problemas, logrando involucrar a todos los miembros del equipo en la solución, por la novedad y calidad de la misma.

COMPETENCIAS TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA EN FUNCIÓN DEL CONTENIDO DEL PUESTO.
PLANIFICAR	Realiza el proyecto estratégico del área de Talento Humano.
	Planifica estratégicamente a los recursos humanos del GAD basado en normas técnicas emitidas por el ministerio de relaciones laborales.
	Establece los métodos y las vías para el reclutamiento y selección del personal siguiendo lo establecido en los Concursos de méritos y oposición.
	Realiza los proceso de movimiento de personal y aplica el régimen disciplinario en los casos requeridos
ORGANIZAR.	Hace análisis de puestos y define perfiles de cargo por competencias basado en el estatuto, manual de proceso, descripción, valoración y clasificación de puestos genéricos e Institucionales.
	Coloca personas
	Evalúa el desempeño considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan los servidores a los usuarios internos y externos.
DIRIGIR.	Administra el sistema integral de talento humano y remuneraciones.
	Mantiene actualizado y aplica el sistema informático integrado del talento humano y remuneraciones.
	Hace cumplir las políticas retributivas, programas de incentivos, prestaciones y servicios.
	Establece las políticas para el desarrollo de planes de carrera, formación y capacitación con la red de formación y capacitación continua del servicio público.
	Establece las políticas y hacerlas cumplir en materia de relaciones con los empleados y de higiene seguridad y calidad de vida.
CONTROLAR	Establece las políticas y hacerlas cumplir en materia de supervisión de personas y auditorías de gestión del talento humano.
OTRAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES ASOCIADAS.	Cumple y hace cumplir la ley su reglamento general y las resoluciones del ministerio de relaciones laborales en el ámbito de su competencia.
	Elabora los proyectos de estatuto normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano.
	Elabora el reglamento interno de la administración del talento humano con sujeción a las normas técnicas del ministerio de relaciones laborales.
	Pone en conocimiento de la contraloría general del estado los casos de incumplimiento de las leyes, reglamentos, normas de la administración pública por parte de autoridades y servidores.
DE RESPONSABILIDAD LEGAL	Domina y emplea el marco legal que regula las funciones de su cargo en la administración pública.

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO O PUESTO				
FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA	Nivel universitario, graduado en administración de empresas, ingeniería comercial. Ingeniería industrial.			
EXPERIENCIA PREVIA:	Debe tener como mínimo 2 años de experiencia desempeñándose en puestos de gestión de talento humano o 3 años desempeñándose en alguno de los subsistemas específicos.			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	1(ELEMENTAL)	2 (MEDIO)	3 (SUPERIOR)	
LEYES Y NORMATIVAS			X	
GESTIÓN DE PERSONAS			X	
GESTIÓN ORGANIZACIONAL			X	
GESTIÓN DE RECURSOS.				
REQUISITOS FÍSICOS	1.NO EXIGIDOS	2.BAJOS	3.MEDIOS	4.ALTO
Tener buena presencia				X
REQUISITOS DE PERSONALIDAD				
Dinámico				X
Controlado				X
Competente				X
Convincente				X
RESPONSABILIDADES				
SOBRE EL TRABAJO DE OTRAS PERSONAS	Supervisa el trabajo de todos sus subordinados: secretarías, asistentes, jefes y especialistas del resto de los subsistemas de talento humano			
SOBRE LOS EQUIPOS Y MEDIOS DE TRABAJO	Es responsable de todos los equipos, tecnologías y medios de los que dispone el área de talento humano del GAD para llevar a cabo su operación			
SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO:	Es el máximo responsable de la calidad dentro de sus áreas y en el GAD en cuanto a la atención al usuario por lo que debe velar por la aplicación de sistemas de gestión de la calidad y establecer mecanismos de retroalimentación de la satisfacción del cliente interno y externo.			
SOBRE LA RELACIÓN CON LOS USUARIOS	Velar por el comportamiento ético y responsable de los servidores públicos con respecto a la ciudadanía receptando las quejas y denuncias realizadas por estos y tomando las medidas establecidas así como el seguimiento de las mismas			
SOBRE LA ECONOMÍA:	Velar por el correcto cumplimiento de la política retributiva, sistema de compensaciones y beneficios a los trabajadores del GAD.			

CONDICIONES DE TRABAJO			
ESFUERZO MENTAL	Tiene la necesidad de tomar decisiones, proyectar ideas, estrategias, coordinar con el equipo que dirige, supervisar, resolver conflictos laborales entre otras actividades		
ESFUERZO FÍSICO	MEDIO		
AMBIENTE FÍSICO:	Requisitos a cumplir en el puesto de trabajo: iluminación: 300 – 500 lux ruido: < 65 dba microclima: temperatura en invierno: 21-23c y en verano 26-28c		
RIESGOS MÁS COMUNES:	Pequeños accidentes de oficina accidentes en el carro en horario de trabajo		
RÉGIMEN DE TRABAJO Y DESCANSO:	Horario de trabajo: de lunes a viernes: 8:00 a.m. a 6:00 p.m. incluye las 8 horas de los sábados. Horario de descanso: 1 hora de almuerzo.		
CULTURA ORGANIZACIONAL	Se comporta de acuerdo con los valores y normas disciplinarias del GAD, respeta y aplica el código de ética y emplea consecuentemente todas las regulaciones legales del ministerio de reacciones laborales, la administración pública y demás leyes y regulaciones del país.		
EXPECTATIVAS DEL COMPORTAMIENTO:			
CLIMA ORGANIZACIONAL:	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr la unidad y compromiso con el trabajo del equipo que dirige - incentivar la participación, la creatividad y el sentido de pertenencia de sus subordinados y empleados en general. - empático con todos los trabajadores - crear un ambiente de comunicación abierta 		
REALIZADO POR: _____ FIRMA:			
_____ FECHA: _____			
REVISADO POR: _____ FIRMA:			
_____ FECHA: _____			
APROBADO POR: _____ FIRMA:			
_____ FECHA: _____			

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis y descripción de puestos con la aplicación de los métodos: diccionario de competencias, método de expertos Delphi y el análisis funcional resultaron efectivos para la propuesta del perfil de cargos por competencias del Jefe de Unidad de Talento Humano del GAD.

La dirección del GAD cuenta con una herramienta administrativa eficaz para desarrollar los procesos de reclutamiento y selección para lo cual se le recomienda aplicar las técnicas necesarias en cada fase entre las que se destacan: la entrevista focalizada, el assessment center, los tests de personalidad las referencias y los resultados evaluación de desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2009). Diccionario de competencias. Ediciones Granica. http://books.google.com.ec/books/about/DICCIONARIO_DE_COMPETENCIAS.html?id=ktdt_5Lo-UEC. Consultado el 18 de junio de 2014.
- Alles, M. (2011). Modelo de Competencias. <http://www.marthaalles.com/modelo-de-competencias.php> Consultado el 18 de junio de 2014.
- Alles, M. (s/a). Perfil de Puestos por competencias. TBL The Bottom Line. The Center For Business Excellence. http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD_2/perfil_de_puestos_por_competencias.pdf. Consultado el 18 de junio de 2014.
- Alabart Y. (2011). Sistema de Gestión del Conocimiento para desarrollar competencias investigativas en la educación media y superior en Guayaquil. Revista Ciencia y Tecnología. Año 2011. No 1. ISSN 1390-6321.
- Castro. J. y Alabart. Y. (2012). Propuesta del Perfil de cargos por competencias para un Gerente General, aplicable a Hoteles de segunda categoría en la ciudad de Guayaquil. Revista Ciencia y Tecnología. Año 2012. No 3. ISSN 1390-6321.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Tercera edición. México D.F. Editorial McGraw Hill.
- Cuesta. A (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da Edición. Revisada y ampliada. Editorial Academia. Cuba
- Estudio de Perfiles de Cargo por Competencias. Centro de Innovación en Competencias. Fundación Chile. (s/a). http://www.supersalud.gob.cl/568/articles-3206_fundacion_chile.pdf. Consultado 29 de mayo de 2014.

Goleman, 1990 citado en Cortese, A., & Goleman, D. (2003). La inteligencia emocional en la empresa. Ob. cit.

Medina. A y Casteñeda, D. (2010). Competencias requeridas en los encargados de Recursos Humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales en Cali, Colombia. Revista "Estudios Gerenciales. Vol. 26, No 115; Cali Apr/June. 2010. ISSN 0123 5923.

Peña, S. (2005) Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. Innovaciones de Negocios 2(1): 121-144, 2005 © 2005 UANL, Impreso en México (ISSN 1665-9627) http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/2.1/A9.pdf. Consultado el 5 de septiembre del 2014.

Sandoval, F. Montaña, N. et al. Gestión de perfiles de cargo laborales basados en competencias. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 17, No 60, 2012, 660-675. ISSN 1315-9984.

Zamora, D. (2006). Perfil de competencias del Director Cubano de Hotel. Artículo aceptado para publicar en Revista "Apuntes". EHT. Sevilla La Habana. Cuba.

Mulder, M. 2007. Competencia la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. Revista europea de formación profesional No 40 -2007. dialnet.unirioja.es/servlet/dfichero_articulo?codigo=2316165. Consultado el 29 de mayo de 2014.

Ley Orgánica del servicio público de Ecuador. www.finanzas.gob.ec/wp-content/.../LEY_SERVICIO_PUBLICO.pdf. Consultado el 15 de febrero de 2014.