



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO  
HUMANO POR COMPETENCIAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN JOYA DE LOS  
SACHAS, PROVINCIA DE ORELLANA.**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentando para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

**AUTORA: KAREN MICHELEE AVILES BRAVO**

**DIRECTOR: ING. SIMÓN RODRIGO MORENO ÁLVAREZ**

Orellana - Ecuador

2023

© 2023, Karen Michele Aviles Bravo

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Karen Michelee Aviles Bravo, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 17 de agosto del 2023



---

**Karen Michelee Aviles Bravo**

**C.I. 210062853-2**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

El Tribunal del Trabajo de Titulación, certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN JOYA DE LOS SACHAS, PROVINCIA DE ORELLANA**, realizado por la señora: **KAREN MICHELEE AVILES BRAVO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Ángel Gerardo Castelo Salazar <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2023-08-17
Ing. Simón Rodrigo Moreno Álvarez <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-08-17
Ing. Franqui Fernando Esparza Paz <b>MIEMBRO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-08-17

## **DEDICATORIA**

A Dios en primer lugar, quien todos los días nos da el regalo de la vida, por todos los dones, virtudes que me han sido otorgados, por la sabiduría para tomar las mejores decisiones y por ser la fortaleza para alcanzar todo lo planteado en conforme a su voluntad.

A mis padres, mi esposo quienes siempre están presente, en todo momento, en cada una de mis metas planteadas, son mi mayor inspiración, símbolo de constancia perseverancia de esfuerzo dedicación y éxito en cada uno de sus consejos que me guiaron en lograr una exitosa culminación.

A mi familia y a cada una de las personas especiales, que fueron el empuje que me permitieron continuar con el cumplimiento de esta meta, la cual fue formada en valores con amor y constancia.

Karen

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios en primer lugar, por sus bendiciones por cuidarme, protegerme en todo momento, por la sabiduría y fortaleza que viene de él, para tomar las mejores decisiones en esta trayectoria, porque con fe y esfuerzo todo es posible. A la Escuela Politécnico de Chimborazo, a mis tutores y a cada uno de los docentes quienes compartieron en las aulas sus conocimientos y técnicas de estudio, formando profesionales competitivos y de éxito. A mi familia, en especial a mi esposo, mis padres, a mi hermano y a cada una de las personas especiales que van formando parte de mi vida, gracias por todo el apoyo en el transcurso de mi meta, mil gracias porque sin su ayuda no sería posible la culminación y cumplimiento un sueño planteado, con amor.

Karen

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Formulación del problema.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Delimitación del problema.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1. Delimitación espacial.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2. Delimitación temporal.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Justificación.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Objetivos.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4.1. Objetivo general.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4.2. Objetivos Específicos.....</b>	<b>4</b>

### CAPÍTULO II

<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Antecedentes investigativos.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.1. Antecedentes Históricos.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Fundamentación teórica.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2.1. Marco teórico.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2.1.1. Gestión de talento humano.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2.1.2. Utilidad del modelo de gestión.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2.1.3. Importancia.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.1.4. Objetivos.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2.1.5. Gestión del conocimiento.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.2. Modelo de gestión de talento humano.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.2.1. Admisión de personas.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.2.2. Reclutamiento y selección de personal.....</b>	<b>11</b>

<b>2.2.3.</b>	<b><i>Aplicación de personas</i></b> .....	12
<b>2.2.3.1.</b>	<i>Diseño de cargo</i> .....	12
<b>2.2.3.2.</b>	<i>Evaluación de desempeño</i> .....	13
<b>2.2.4.</b>	<b><i>Compensación de personas</i></b> .....	14
<b>2.2.4.1.</b>	<i>Remuneración</i> .....	14
<b>2.2.4.2.</b>	<i>Beneficios y servicios</i> .....	14
<b>2.2.5.</b>	<b><i>Desarrollo de personas</i></b> .....	15
<b>2.2.5.1.</b>	<i>Entrenamiento</i> .....	15
<b>2.2.5.2.</b>	<i>Programas de cambio</i> .....	16
<b>2.2.5.3.</b>	<i>Comunicación</i> .....	16
<b>2.2.6.</b>	<b><i>Mantenimiento de personas</i></b> .....	17
<b>2.2.6.1.</b>	<i>Disciplina</i> .....	17
<b>2.2.7.</b>	<b><i>Higiene, seguridad y calidad de vida</i></b> .....	17
<b>2.2.8.</b>	<b><i>Monitorio de personas</i></b> .....	18
<b>2.2.8.1.</b>	<i>Base de datos</i> .....	18
<b>2.2.8.2.</b>	<i>Sistemas de información gerencial</i> .....	18
<b>2.2.9.</b>	<b><i>Modelo de gestión de talento humano por competencias</i></b> .....	19
<b>2.2.10.</b>	<b><i>Análisis y descripción de puestos</i></b> .....	19
<b>2.2.11.</b>	<b><i>Atracción, selección e incorporación</i></b> .....	20
<b>2.2.12.</b>	<b><i>Desarrollo y planes de sucesión</i></b> .....	21
<b>2.2.13.</b>	<b><i>Formación</i></b> .....	21
<b>2.2.14.</b>	<b><i>Evaluación del desempeño</i></b> .....	21
<b>2.2.15.</b>	<b><i>Remuneraciones y beneficios</i></b> .....	22
<b>2.2.16.</b>	<b><i>Estructura de un modelo de gestión por competencias</i></b> .....	22
<b>2.2.17.</b>	<b><i>Gestión por competencias</i></b> .....	23
<b>2.2.18.</b>	<b><i>Componentes de la competencia</i></b> .....	24
<b>2.2.19.</b>	<b><i>Clasificación de las competencias</i></b> .....	25
<b>2.2.19.1.</b>	<i>Motivación</i> .....	25
<b>2.2.19.2.</b>	<i>Características</i> .....	25
<b>2.2.19.3.</b>	<i>Concepto propio o concepto de uno mismo</i> .....	25
<b>2.2.19.4.</b>	<i>Conocimiento</i> .....	25
<b>2.2.19.5.</b>	<i>Habilidad</i> .....	26
<b>2.2.20.</b>	<b><i>Competencias laborales generales</i></b> .....	26
<b>2.2.21.</b>	<b><i>Competencias laborales específicas</i></b> .....	27
<b>2.2.22.</b>	<b><i>Tipos de competencias</i></b> .....	28
<b>2.2.23.</b>	<b><i>Perfil del puesto por competencias</i></b> .....	29

## CAPITULO III

<b>3.</b>	<b>MARCO METODOLOGICO</b> .....	30
<b>3.1.</b>	<b>Modalidad</b> .....	30
<b>3.1.1.</b>	<i>Modalidad Cualitativo</i> .....	30
<b>3.1.2.</b>	<i>Tipo de investigación</i> .....	30
<b>3.1.2.1.</b>	<i>Descriptivo</i> .....	30
<b>3.1.2.2.</b>	<i>Explicativo</i> .....	30
<b>3.1.3.</b>	<i>Métodos a utilizar</i> .....	31
<b>3.1.3.1.</b>	<i>Método deductivo</i> .....	31
<b>3.1.3.2.</b>	<i>Método inductivo</i> .....	31
<b>3.1.4.</b>	<i>Técnicas a utilizar</i> .....	31
<b>3.1.4.1.</b>	<i>Encuesta</i> .....	31
<b>3.1.4.2.</b>	<i>Observación directa</i> .....	31
<b>3.1.5.</b>	<i>Instrumentos</i> .....	31
<b>3.1.6.</b>	<i>Población y muestra</i> .....	32
<b>3.1.6.1.</b>	<i>Población</i> .....	32
<b>3.1.6.2.</b>	<i>Muestra</i> .....	32
<b>3.1.7.</b>	<i>Análisis e interpretación de las encuestas realizadas</i> .....	34

## CAPÍTULO IV

<b>4.</b>	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	43
<b>4.1.</b>	<b>Modelo de gestión para el talento humano, en base a las competencias laborales aplicadas al GADM de la Joya de los Sachas</b> .....	43
<b>4.1.1.</b>	<i>Diagnóstico Situacional</i> .....	43
<b>4.1.2.</b>	<i>Sustento legal</i> .....	44
<b>4.2.</b>	<b>Modelo de gestión por competencias</b> .....	44
<b>4.2.1.</b>	<i>Objetivos del modelo</i> .....	44
<b>4.2.2.</b>	<i>Métodos de selección de personal</i> .....	44
<b>4.2.3.</b>	<i>Proceso de reclutamiento del nuevo personal</i> .....	45
<b>4.2.3.1.</b>	<i>Pasos del proceso de reclutamiento</i> .....	45
<b>4.2.4.</b>	<i>Proceso de selección</i> .....	46
<b>4.2.4.1.</b>	<i>Pasos del proceso de selección a nivel interno</i> .....	46
<b>4.2.4.2.</b>	<i>Pasos del proceso de selección a nivel externo</i> .....	46
<b>4.2.5.</b>	<i>Proceso de la entrevista</i> .....	47
<b>4.2.6.</b>	<i>Pasos para la verificación de la documentación</i> .....	48

4.2.7.	<i>Proceso de contratación</i> .....	49
4.2.8.	<i>Políticas</i> .....	49
4.2.9.	<i>Proceso de inducción</i> .....	50
4.2.10.	<i>Pasos para el proceso de inducción</i> .....	50
4.2.11.	<i>Perfiles de trabajo</i> .....	51
4.3.	<b>Competencias a desarrollar para un mejor desempeño laboral</b> .....	57
4.4.	<b>Métodos de evaluación propuestos</b> .....	64
4.4.1.	<i>Etapas del proceso</i> .....	66
4.4.2.	<i>Consideraciones finales de la evaluación</i> .....	66
4.4.3.	<i>Mayor motivación al personal</i> .....	71
4.4.4.	<i>Presupuesto y tiempo de implementación del modelo de gestión para el talento humano</i> .....	72
<b>CONCLUSIONES</b> .....		74
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		75
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2-1:</b>	Componentes principales de la remuneración .....	14
<b>Tabla 2-2:</b>	Competencias laborales generales .....	26
<b>Tabla 3-1:</b>	Empleados del ADM de la Joya de los Sachas .....	32
<b>Tabla 3-2:</b>	Distribución muestral.....	33
<b>Tabla 3-3:</b>	Pregunta 1 (Directores).....	34
<b>Tabla 3-4:</b>	Pregunta 2 (Directores).....	35
<b>Tabla 3-5:</b>	Pregunta 3 (Directores).....	36
<b>Tabla 3-6:</b>	Pregunta 4 (Obreros).....	37
<b>Tabla 3-7:</b>	Pregunta 5 (Obreros).....	38
<b>Tabla 3-8:</b>	Pregunta 6 (Secretarias).....	39
<b>Tabla 3-9:</b>	Pregunta 7 (Obreros).....	40
<b>Tabla 3-10:</b>	Pregunta 8 (Directores).....	41
<b>Tabla 3-11:</b>	Pregunta 9 (Secretarias).....	42
<b>Tabla 4-1:</b>	Director de planificación institucional y proyectos .....	51
<b>Tabla 4-2:</b>	Dirección de planeamiento y urbanismo.....	52
<b>Tabla 4-3:</b>	Dirección de desarrollo social.....	53
<b>Tabla 4-4:</b>	Director de higiene y medio ambiente .....	54
<b>Tabla 4-5:</b>	Director financiero.....	55
<b>Tabla 4-6:</b>	Director administrativo .....	56
<b>Tabla 4-7:</b>	Competencias laborales .....	57
<b>Tabla 4-8:</b>	Compromiso con la organización .....	58
<b>Tabla 4-9:</b>	Acceso a la información .....	59
<b>Tabla 4-10:</b>	Liderazgo .....	59
<b>Tabla 4-11:</b>	Planeación.....	60
<b>Tabla 4-12:</b>	Toma de decisiones.....	60
<b>Tabla 4-13:</b>	Dirección y desarrollo.....	61
<b>Tabla 4-14:</b>	Conocimiento del entorno.....	61
<b>Tabla 4-15:</b>	Experticia profesional .....	62
<b>Tabla 4-16:</b>	Construcción de relaciones .....	62
<b>Tabla 4-17:</b>	Formulario de evaluación para desempeño.....	68
<b>Tabla 4-18:</b>	Presupuesto y tiempo de implementación del modelo de gestión para el talento humano .....	72
<b>Tabla 4-19:</b>	Costo de implementación del modelo.....	73

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 2-1:</b>	Modelo de Gestión de Talento Humano.....	11
<b>Ilustración 2-2:</b>	Modelo de Gestión integral por competencias .....	19
<b>Ilustración 2-3:</b>	Pasos de un proceso de selección .....	20
<b>Ilustración 2-4:</b>	Componentes de la competencia .....	24
<b>Ilustración 2-5:</b>	Tipos de competencias .....	28
<b>Ilustración 2-6:</b>	Grados de competencia .....	29
<b>Ilustración 3-1:</b>	Representación gráfica pregunta 1 .....	34
<b>Ilustración 3-2:</b>	Representación gráfica pregunta 2 .....	35
<b>Ilustración 3-3:</b>	Representación gráfica pregunta 3 .....	36
<b>Ilustración 3-4:</b>	Representación gráfica pregunta 4 .....	37
<b>Ilustración 3-5:</b>	Representación gráfica pregunta 5 .....	38
<b>Ilustración 3-6:</b>	Representación gráfica pregunta 6 .....	39
<b>Ilustración 3-7:</b>	Representación gráfica pregunta 7 .....	40
<b>Ilustración 3-8:</b>	Representación gráfica pregunta 8 .....	41
<b>Ilustración 3-9:</b>	Representación gráfica pregunta 9 .....	42
<b>Ilustración 4-1:</b>	Flujograma del proceso de reclutamiento .....	45
<b>Ilustración 4-2:</b>	Flujograma del proceso de selección.....	46
<b>Ilustración 4-3:</b>	Flujograma de entrevista .....	47
<b>Ilustración 4-4:</b>	Flujograma de entrevista .....	49
<b>Ilustración 4-5:</b>	Flujograma de entrevista .....	50

## RESUMEN

El presente trabajo investigativo tuvo como objetivo principal proponer un Modelo de Gestión de Talento Humano con perfiles estructurados por Competencias, en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Joya de los Sachas, Provincia de Orellana, a través de la verificación del organigrama de funciones en cada uno de sus áreas, con el fin de alcanzar los niveles más altos en el desarrollo laboral. Para realización del presente trabajo de investigación se recopiló la información necesaria por medio de reuniones realizadas con el departamento de talento humano y encuestas al personal del GAD municipal, para el desarrollo del tema en estudio, identificando incidencias, debilidades y procesos ineficientes que no garantizan el desarrollo institucional en la selección y contratación del personal, por la falta de perfiles por cargos que permitan tener un personal capacitado, calificado para el desarrollo y cumplimiento de funciones involucrando el desempeño laboral en la institución municipal. Se obtuvo una propuesta que permitirá enfocarnos en el cumplimiento de los procesos de selección del personal para cada área, basándose en las necesidades que surgen para el desenvolvimiento del personal en el cargo establecido, enfocados en optimizar el trabajo realizado por el recurso humano. Se determinó que el departamento de talento humano del gobierno municipal de la Joya de los Sachas carece de estrategias organizacionales en sus procesos de selección de personal, lo que ha llevado a una deficiente gestión administrativa en las diferentes áreas de la institución debido a la falta de personal capacitado. Se recomienda al departamento de talento humano cumplir con un proceso de selección de personal adecuado para mejorar el desempeño laboral en las diferentes áreas de la institución. Esto implica seleccionar empleados que cumplan con el perfil correspondiente a su cargo.

**Palabras clave:** <PROPUESTA>, <TALENTO HUMANO>, <PROCESOS>, <PERSONAL CAPACITADO>, <MODELO DE GESTIÓN>.

1833-DBRA-UPT-2023



## **ABSTRACT**

The main objective of this research work was to propose a Human Talent Management Model with profiles structured by competencies in the Decentralized Autonomous Government of La Joya de los Sachas, of Orellana Province, through the verification of the organization chart of functions in each of its areas, to achieve the highest levels in labor development. To carry out this research work, the necessary information was gathered through meetings with the human talent department and surveys to the staff of the municipal government for the development of the topic under study, identifying incidents, weaknesses, and inefficient processes that do not guarantee the institutional development in the selection and recruitment of personnel, due to the lack of profiles for positions that allow to have a trained staff, qualified for the development and fulfillment of functions involving the job performance in the municipal institution. A proposal was obtained that will allow us to focus on the fulfillment of the personnel selection processes for each area based on the needs that arise for the development of the personnel in the established position, focused on optimizing the work performed by human resources. It was determined that the human talent department of the municipal government of La Joya de los Sachas needs more organizational strategies in its personnel selection processes, which has led to poor administrative management in the different areas of the institution due to the lack of trained personnel. It is recommended that the human talent department comply with an adequate personnel selection process to improve job performance in the different areas of the institution. This involves selecting employees who meet the profile corresponding to their position.

Keywords: <PROPOSAL>, <HUMAN TALENT>, <PROCESSES>, <TRAINED STAFF>, <MANAGEMENT MODEL>.



Lcda. Yajaira Natali Padilla Padilla Mgs.

0604108126

## **INTRODUCCIÓN**

El manejo del personal y su optimización en cada área es esencial para toda empresa en especial para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón la Joya de los Sachas, con un equipo humano, organizado y que cumpla a cabalidad su desempeño laboral para cumplir sus metas como institución, se ve reflejado en el éxito e imagen institucional.

La presente investigación ha sido desarrollada en cuatro capítulos que muestran un enfoque específico sobre los aspectos relevantes, los cuales se describen a continuación: Se da inicio al trabajo con el planteamiento del problema en el cual se describen los factores que se encuentran restando operatividad a los procesos internos en la entidad municipal, además de expresar las razones que motivaron el estudio y los objetivos que se pretende alcanzar en el trabajo.

El segundo capítulo está relacionado con los temas que serán parte del marco teórico para lo cual se ha empleado bibliografía de autores reconocidos en el tema de modelos de gestión por competencia, la importancia y la manera como se pretende implementar el modelo en la institución municipal, las fases para su desarrollo y todos los parámetros que influyen en el desempeño laboral y organizacional.

Un tercer capítulo muestra las técnicas e instrumentos utilizados para la obtención de la información relevante que posteriormente servirá para el diseño de la parte propositiva. El cuarto capítulo es el de mayor aporte en la investigación por cuanto en este punto se presenta la propuesta que hará que la institución tome un importante giro, con el cumplimiento de estrategias internas que permitirá a talento humano cuente con alternativas claras para que su desempeño laboral y mantenga un grado de eficiencia y eficacia alto, en los servicios ofrecidos por el Gobierno Descentralizado Autónomo de La Joya de los Sachas

El documento presenta las valoraciones redactadas por el autor a través de conclusiones y recomendaciones que expresan el punto de vista sobre los hechos suscitados en el gobierno municipal y las posibles alternativas de solución.

## CAPÍTULO I

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día las entidades públicas en especial las municipales a nivel nacional, tienen la necesidad de alcanzar la eficiencia, realizando procesos seguros y competentes, en la utilización de los recursos asignados, por lo que es necesario optimizar los procesos de alistamiento del personal, importante para formar un grupo competitivo de trabajo.

El trabajo de talento humano influye en el cumplimiento de las competencias, asignadas al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Joya de los Sachas, Provincia de Orellana, por medio de un modelo de gestión.

La institución cuenta con modelo de gestión para talento humano, pero no conserva perfiles estructurados apropiados para cada cargo, razón por el cual no se va a tener de manera óptima el desarrollo de las competencias en cada cargo asignado, tomando en cuenta que una competencia no es cuestión de gusto, destreza o un sencillo conocimiento, es la habilidad de desarrollar su labor poniendo en acción todos los conocimientos adquiridos, mediante una carrera profesional.

Los servidores públicos de la institución enmarcan un limitado desenvolvimiento y desarrollo de sus actividades, por la aplicación de un modelo de gestión de talento humano que no contiene perfiles establecidos por competencias; generando aspectos negativos para cada área como: inconformidad en la asignación de tareas por talento humano, la desmotivación, la inadecuada comunicación interna, la duplicación de funciones y actividades, conflictos interpersonales entre otros.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Joya de los Sachas, Provincia de Orellana, no tiene definido los parámetros de control de desempeño, motivo importante por el que proponer un completo MODELO DE GESTIÓN garantizando un importante desarrollo administrativo y de los servidores públicos en las diferentes competencias, permitiendo el uso correcto, tanto de los recursos humanos como de los recursos económicos.

#### 1.1. Formulación del problema

¿De qué manera el Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias aplicadas al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Joya de los Sachas, Provincia de Orellana, ¿aportará a mejorar el cumplimiento del perfil en las distintas competencias laborables?

## **1.2. Delimitación del problema**

La presente investigación tendrá la siguiente delimitación:

- **Área:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Joya de los Sachas.
- **Campo:** Administrativo
- **Aspecto:** Modelo de Gestión

### **1.2.1. Delimitación espacial**

- **Provincia:** Orellana
- **Cantón:** Sacha

### **1.2.2. Delimitación temporal**

Modelo de gestión para el talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Joya de los Sacha.

## **1.3. Justificación**

La propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias de acuerdo a estudios previos realizado por autores; con el objetivo primordial de contar con un documento normativo donde se encuentre las especificaciones de las diferentes etapas del modelo a base de los requisitos que exige cada competencia laboral para el desarrollo de sus actividades diarias en cada área de la organización, además gestionar las capacidades intelectuales de cada colaborador para mejorar la gestión de acuerdo a la escala salarial vigente impuesta por las autoridades gubernamentales del país, además se pretende estimular el reconocimiento de las responsabilidades, desarrollo y resultados del trabajo que ha realizado en un periodo de tiempo.

Para la presente investigación, es importante tomar en cuenta la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos que ayuden al análisis y recolección de información confiable con el fin de interpretar los datos obtenidos y redactar opiniones resultantes que favorezcan el tema de estudio; a su vez proponemos un determinado modelo de gestión de talento humano que se acople a la entidad, pueda ser analizada las competencias de trabajo, por lo que las personas se podrán acoplar a un determinado cargo o puesto. Por tal motivo; el Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias propuesto reúne todas las características de objetividad y pragmatismo posible.

La elaboración de la encuesta para las autoridades y colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Joya de los Sachas, Provincia de Orellana, respectivamente, se puede obtener datos importantes que ayudaron a la mejora de ciertos aspectos mediante el planteamiento de la propuesta, una vez que se haya demostrado la validez y fiabilidad de los mismos, para que puedan ser utilizados en futuras investigaciones.

La propuesta de un modelo de gestión en base a las competencias laborables para talento humano, será como el conducto que permitirá una adecuada comunicación interna, de talento humano con la institución e informar sobre las necesidades y requerimientos a cumplir según las distintas competencias. Permitiendo tanto al individuo o trabajador como a la organización o institución el desarrollo integral un buen desempeño con todas sus destrezas y habilidades en cada área seleccionada.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. *Objetivo general***

Proponer un Modelo de Gestión de Talento Humano con perfiles estructurados por Competencias del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Joya de los Sachas, Provincia de Orellana, a través de la verificación del organigrama de funciones con el fin de alcanzar niveles altos en el desarrollo laboral.

### **1.4.2. *Objetivos Específicos***

- Realizar una valoración actual con el personal administrativo de talento humano, de los índices de bajo rendimiento en la institución.
- Desarrollar el marco teórico referencial, en base a información bibliográfica-documental que apoye la consecución de la investigación.
- Constituir un marco metodológico con la utilización de métodos, técnicas e instrumentos de investigación con el objetivo de que los resultados sean aplicables en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Joya de los Sachas.
- Proponer un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Joya de los Sachas para determinar el personal que cumpla con el perfil requerido en cada área de trabajo.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes investigativos

##### 2.1.1. *Antecedentes Históricos*

El presente trabajo investigativo parte de la necesidad de obtener, una fundamentación teórica completa y real sobre el tema propuesto, que se planteó posterior a las indagaciones vinculadas con los modelos de gestión de talento humano por competencias, que no permite, llegar a tener un buen manejo y cumplimiento de responsabilidades requeridas por la institución, y la correcta selección de un equipo de trabajo que cumplan en toda competencia o ámbito laboral, el nivel requerido, situación que se viene dando desde hace algunos años atrás por la falta de un correcto modelo de gestión con el que talento humano pueda administrar al personal.

Salazar (2013, p.43), tuvo como objetivo general, elaborar un modelo de gestión administrativa mediante un diagnóstico de las competencias y atribuciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales para mejorar la organización del cementerio general. Esta investigación oportuna con algunas pautas para desarrollar la investigación en relación al modelo de gestión de talento humano por competencias al sector público.

En la investigación de Montaña (2014, p.51), tuvo como objetivo establecer un modelo de gestión para proyectar el trabajo del empleado en función de las competencias identificadas, además contribuir con el logro de los objetivos institucionales a través del desempeño laboral y por ende lograr el éxito del GAD.

Mediante esta investigación se creó perfiles por competencias que permitió llevar a cabo excelentes procesos de reclutamiento y selección, logrando identificar a los candidatos más idóneos para ocupar dicho puesto. En contexto esta investigación aporta al adecuado desarrollo del presente trabajo, especialmente para estructuración de la fundamentación teórica y pautas para el desarrollo del modelo de gestión de talento humano.

Guanopatín (2015, p.27), concluye estableciendo que es indispensable implementar procesos técnicos de selección de personal, a fin de obtener personal calificado para cada uno de los puestos del

GADM Pastaza. La aplicación de los procesos de selección implica que el modelo debe basarse en competencias, mediante la estructura técnica del departamento de talento humano a través de con profesionales competentes e idóneos que favorezcan al cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta investigación aportará representativamente al adecuado desarrollo de la estructuración de la fundamentación teórica.

Orozco (2016, p.17), indicó como fue la evaluación de los procesos aplicados en la gestión de talento humano y su incidencia en el desarrollo Institucional; y concluyendo que la gestión de talento humano se acopla a los mandatos legales vigentes del país, referentes a las instituciones del estado y Gobiernos Autónomos Descentralizados, por lo que es factible su aplicación.

En relación a las investigaciones antes expuestas, el presente trabajo está enfocado en el desarrollo de una propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar la optimización de los recursos humanos y contar con personal idóneo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Joya de Los Sachas, Provincia De Orellana, las cuales guían de forma directa o indirecta a la indagación.

## **2.2. Fundamentación teórica**

### **2.2.1. Marco teórico**

La presente investigación esta fomentada en base a la adquisición y recopilación de conceptos, técnicas y conocimientos, de gestión de talento humano obtenidos por medio de un proceso de análisis y selección. En el desarrollo de la presente investigación, se ha encaminado con los aportes bibliográficos de autores expertos en el tema.

#### **2.2.1.1. Gestión de talento humano**

Para Majad (2016, p.27), la gestión del talento humano “es una filosofía gerencial sobre valores, creencias, roles, organizaciones, sociedad, en esta gestión, se puede afirmar que las personas son valoradas por sus conocimientos, sus aportes intelectuales y talento en la consecución de las metas de las organizaciones”.

A su vez el autor (Espín et al., 2015: pp.43-44), indica que la gestión de talento humano. Es el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes de la fuerza laboral, busca destacar a las

personas con alto potencial. Las entidades de trabajo se involucran en la gestión del talento con estrategias para buscar, atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover, y movilizar a los empleados en la organización. Las investigaciones realizadas para medir el valor de sistemas como estos dentro de las empresas, descubren beneficios en estas áreas económicas críticas: utilidades, satisfacción al cliente, calidad, productividad, costos, duración del ciclo.

Según Cadena (2016, p.36), la gestión de talento humano “es la piedra angular de la organización, pues afecta todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones, lo que sumado a las nuevas condiciones que la globalización impone”.

En contexto, la gestión de talento humano es un conjunto integrado de procesos, diseñados para gestionar, motivar, desarrollar, y conservar a los colaboradores, es decir, esta gestión se basa en la obtención de resultados con el apoyo de cada uno de los trabajadores de manera que se logre la ejecución y cumplimiento de los objetivos planteados (Cadena, 2016, p.36).

Según Nables (2007, p.58), con el fin de identificar las oportunidades de innovación, es necesario desarrollar la intuición de las personas para lograr desplegar el sentido de anticipación de la organización. Esto implica explorar en forma sistemática en el entorno, observando y recopilando información sobre tendencias, necesidades y demandas insatisfechas no atendidas por los directivos; cambios sociales, culturales o demográficos, desarrollos y tendencias del sector en el que se desempeñan las personas, entre otras. La identificación de conocimientos relevantes implica optimizar y aprovechar el desarrollo de competencias entendidas como la combinación armónica de conocimientos, experiencias, habilidades, aptitudes y actitudes que posibiliten, la generación de procesos, servicios y sistemas de gestión creativos e innovadores que respondan a las oportunidades de innovación que ofrece el entorno organizacional. Esto requiere armonizar todos los factores y elementos, que integran las competencias para desplegar el conocimiento disponible en la organización de manera efectiva y productiva (Nables, 2007, p.58).

#### **2.2.1.2. Utilidad del modelo de gestión**

Para Rincón (2009, p.70), la mayoría de las organizaciones tienen desequilibrios importantes en la utilización de su capital intelectual. Por lo que es necesario diferenciar entre empresas de productos, de servicios y de procesos. Las de servicios profesionales comercializan la capacidad de su personal calificado. Las de conocimiento buscan optimizar el valor que puede extraerse del capital intelectual y generar nuevos conocimientos que se conviertan en innovaciones de valor comercial.

De acuerdo a las expresiones de (Landabaso, 2010, p.43-45), la gestión del conocimiento, “tiene una perspectiva táctica y operativa. Es más detallada y hace énfasis en facilitar y gestionar las actividades relacionadas con el conocimiento tales como la generación, captura, transformación y uso, su función es planificar, implementar y gestionar las actividades y programas relacionados con el conocimiento que se requieren para la gestión efectiva del talento humano. Sus objetivos más comunes son los de incrementar la efectividad organizativa de la institución y mejorar su competitividad a corto y largo plazo.

Para Gianneto (2011, p.56), plantean que el conocimiento de una organización se obtiene y modifica a través de la capacitación, investigación, contratación de expertos, aprender por los errores e intentar enfoques distintos, en donde el conocimiento se comparte con los compañeros, equipos y toda la organización, puede ayudar a todos a realizar sus respectivos trabajos de manera más eficaz. Normalmente, el conocimiento colectivo de una organización se incrustará en los procedimientos y procesos. Sin embargo, si la fuente y ubicación del conocimiento no se documentan o reconocen de manera formal, para la organización será difícil, si no imposible, utilizar plenamente este valioso recurso.

### **2.2.1.3. Importancia**

Desde algún tiempo atrás, las empresas están tomando mayor conciencia de la importancia del talento humano en el éxito de los planes, logros de las metas organizacionales y aporte al crecimiento empresarial dentro de un entorno competitivo.

Según (Espín et al., 2015: pp.44-45), la ejecución de la gestión de talento humano “es necesario planear las actividades, los tiempos, asignar responsabilidades a las personas encargadas del cambio, conseguir los recursos tanto humanos, técnicos, económicos, y de lugar físico si se requiere evaluar el proceso de cada factor productivo”. A partir de ello surge la importancia de trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos y de realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes en el área laboral en el que se encuentre.

Por ello la gestión del talento humano, se convierte en un aspecto decisivo, para el éxito de las organizaciones, y el recurso humano se convierte en el socio estratégico de todas las áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente; además, el progreso de la empresa depende en gran medida del comportamiento de las personas, que hacen y cómo lo hacen, en beneficio de la empresa.

#### **2.2.1.4. Objetivos**

Según Vallejo (2015, p.60), los objetivos de la gestión del talento humano deben contribuir a la eficacia de la organización; estos son:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión. Se refiere al cumplimiento de los mismos.
2. Proporcionar competitividad a la organización. Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.
3. Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas. Recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.
4. Incrementar la satisfacción en el trabajo: Las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos.
6. Administrar y generar cambios: Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.
7. Mantener políticas éticas y de transparencia: Rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética.
8. Sinergia: Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.
9. Diseñar el trabajo individual y en equipo: El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización.
10. Recompensar a los talentos: Es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y recompensar, estimular su actuación dentro de la empresa. 11. Evaluar su desempeño: La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización.

11. Los objetivos de la gestión de talento humano deben contribuir con a la organización para que tenga una mayor productividad y sea la mejor en cumplimiento de estrategias. En este contexto, los objetivos de la gestión de Talento Humano buscan mejorar el rendimiento de los trabajadores, ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñarse.

#### **2.2.1.5. Gestión del conocimiento**

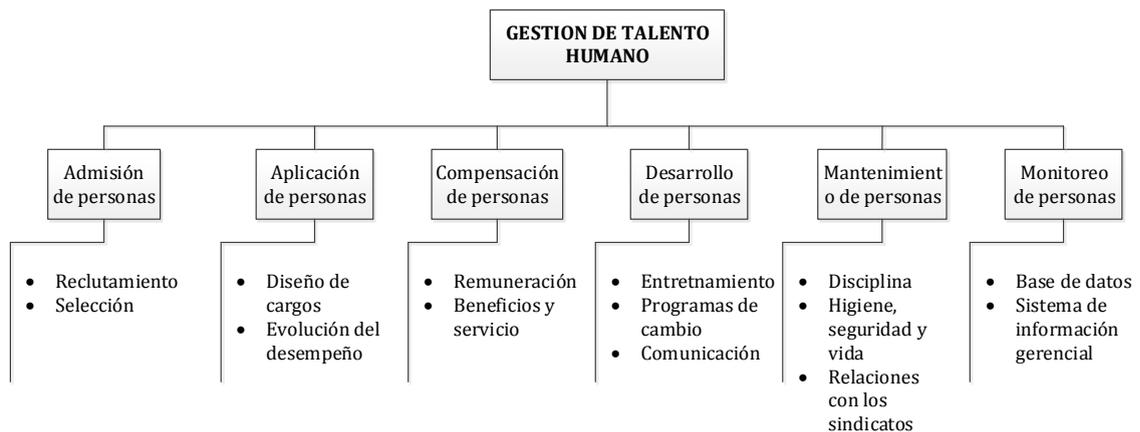
La Gestión del conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento (Tobarda, 2018, p.47).

Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo; podemos agregar que la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Tobarda, 2018, p.47).

#### **2.2.2. Modelo de gestión de talento humano**

Para Chiavenato (2008, p.9), el modelo de gestión de talento humano “es el conjunto de políticas y prácticas indispensables para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

El modelo de gestión del talento humano dirige a todo el personal que labora en la empresa, además de dar a conocer las capacidades y destrezas de los trabajadores hacia el cumplimiento de los objetivos organizacional (Chiavenato, 2008, p.9).



### **Ilustración 2-1:** Modelo de Gestión de Talento Humano

**Fuente:** (Chiavenato, 2008)

A continuación, se detallan cada uno de los componentes del modelo de gestión de talento humano según (Chiavenato, 2008, p.9):

#### **2.2.2.1.** *Admisión de personas*

La admisión de personas es un proceso utilizado para incluir nuevas personas en la empresa y para ello es necesario el reclutamiento y selección de personas.

#### **2.2.2.2.** *Reclutamiento y selección de personal*

Para (Castaño et al., 2011: pp.3-4), el reclutamiento y selección de personal:

Es el procedimiento mediante el cual se elige entre un conjunto de postulantes a las personas idóneas para llenar las vacantes existentes en la empresa, es por este motivo que el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas en la base de datos, que cumplan con el perfil de los cargos disponibles en la organización.

Este proceso está conformado por:

- Preparación del proceso de reclutamiento institucional;
- Convocatoria general;
- Evaluación y selección, etapa en la que se desarrolla el concurso de méritos y posición, y se compone de:
- Mérito integrado por:
- Verificación de postulaciones;

- Evaluación;
- Oposición;
- Expedición del nombramiento provisional de prueba; y, Inducción.

El proceso de reclutamiento: en esta etapa se determinan los siguientes aspectos:

- Determinar la persona responsable de la realización (directivo de la organización o bien empresa de servicios de empleo).
- Establecer con claridad las etapas y plazos del proceso: a) elección de fuentes, b) difusión de información, c) contactos preliminares, d) confirmación de candidaturas, e) preselección y f) presentación de la lista de candidatos; junto con las actividades a desarrollar y el alcance de cada una de ellas (costo, plazos de ejecución, fechas de finalización).
- Precisar la información que se va a proporcionar en cada momento del proceso a las personas contactadas. Estableciendo con claridad el grado de detalle.
- Determinar las fuentes de reclutamiento.
- Fijar el número de candidatos potencialmente válidos con que se cerrará la búsqueda.

El proceso de selección consta de pasos determinados que se persiguen para decidir quién cubrirá el puesto vacante. Sin embargo, los pasos varían en cada organización, ya que cada empresa moderna elige un proceso de selección acorde a las necesidades existentes. En la mayoría, el administrador de talento humano es el encargado de identificar al candidato que mejor se acople a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización, para luego proceder a la selección y contratación del mismo (Castaño, 2011, p.5).

### **2.2.3. Aplicación de personas**

Dentro de la etapa de la aplicación de personas se encuentra el diseño de cargo y evaluación del desempeño que se conceptualizan de la siguiente manera:

#### **2.2.3.1. Diseño de cargo**

Según el autor Chiavenato (2008, p.167), establece que “el diseño de cargos es la especificación del contenido de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante”.

El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas, según (Chiavenato, 2008, p.167):

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar
- Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos de trabajo).
- A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
- A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados”.

El desarrollo de un adecuado diseño de cargos de la empresa facilita una estructura organizacional que determina la distribución y el grado de especialización de cada uno de los puestos para mantener una comunicación efectiva entre todas áreas. Además, de establecer el perfil más completo para el desempeño de cada cargo.

#### **2.2.3.2. Evaluación de desempeño**

Según Chiavenato (2008, p.357), la evaluación de desempeño:

Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc.

La evaluación del desempeño es importante dentro de una organización porque permite determinar nuevas políticas, mejorar el desempeño, decisiones de ascensos y de ubicación, determina si existe la necesidad de realizar nuevamente una capacitación y mediante esta evaluación también se detecta la existencia de problemas personales que afecten el desempeño del cargo.

El área de talento humano es el encargado de desarrollar evaluaciones del desempeño para los empleados de toda la organización, enfocados a mejorar el trabajo mediante la retroalimentación. Además de ejecutar la evaluación se encarga de diseñar el sistema de evaluación.

#### 2.2.4. *Compensación de personas*

La etapa de la compensación de personas es el proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Dentro de esto se incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales (Chiavenato, 2008, p.167).

##### 2.2.4.1. *Remuneración*

Para Chiavenato (2008, p.168), la remuneración “es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entrega a los trabajadores y que se derivan de su empleo por desempeñar tareas en la organización”.

Según la investigación de Vallejo (2015, p.83), indica que “cada colaborador invierte su trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades a cambio recibe una retribución conveniente: la remuneración; esta tiene tres componentes fundamentales: remuneración básica, incentivos salariales y prestaciones”. a continuación, se presentan los componentes de la remuneración:

**Tabla 2-1:** Componentes principales de la remuneración

<b>Remuneración total</b>		
<b>Remuneración básica</b>	<b>Incentivo salariales</b>	<b>Prestaciones o remuneraciones indirectas</b>
Salario mensual	Bonos	Seguro de vida, salud, etc.
Salario por hora	Participación en los resultados, como recompensa por sus resultados, etc.	Comida subsidiada, transporte, etc.

Fuente: (Vallejo, 2015)

La fijación de las remuneraciones es un tema muy delicado por el cual se debe tener en cuenta diversos factores como por ejemplo la actividad que realiza el trabajador, los conocimientos, la experiencia obtenida ya que mediante la medición de esto la remuneración puede ser alta o baja, además hay que tener en cuenta las condiciones económicas de la empresa para el pago de la misma y sin dejar un lado los factores externos como por ejemplo el Código de trabajo.

##### 2.2.4.2. *Beneficios y servicios*

Para Chiavenato (2008, p.111), los beneficios son:

Regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Los beneficios sociales están estrechamente relacionados con aspectos de la responsabilidad social de la organización.

En contexto, para distribuir adecuadamente los beneficios y servicios que ofrece la empresa, lo más conveniente es desarrollar un plan de beneficios sociales para atender todas las necesidades de los empleados con el fin de satisfacer de esta manera los objetivos individuales, económicos y sociales, y con ello, evaluar el aumento de la productividad y mejorar la calidad de los servicios (Chiavenato, 2008, p.111).

### **2.2.5. *Desarrollo de personas***

Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración (Chiavenato, 2008, p.111).

#### **2.2.5.1. *Entrenamiento***

Para Chiavenato (2008, p.113), el entrenamiento significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella, es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

- Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.

La finalidad del entrenamiento dentro de cada organización es fomentar y desarrollar las habilidades y capacidades del personal para alcanzar la mayor efectividad.

Según el (Ministerio del trabajo, 2012, p.110).

**Art. 3.- Del proceso de formación y capacitación.** - Es el conjunto de políticas y procedimientos que permite a las y los servidores públicos fortalecer sus competencias, en función de los perfiles exigibles de los puestos establecidos sobre la base de los objetivos institucionales y de Estado. La

capacitación será el resultado obtenido del subsistema de evaluación del desempeño, para cubrir las brechas exigibles en los perfiles óptimos de desempeño y los disponibles por la o el servido

#### **2.2.5.2. Programas de cambio**

Para el cambio significa pasar de un estado a otro diferente. El cambio implica transformación, interrupción, perturbación, ruptura, según Chiavenato (2008, p.123). Los programas de cambio constituye un proceso de tres etapas: descongelamiento, cambio y re congelamiento, como se detalla a continuación:

- **Descongelamiento:** fase inicial del cambio en que se deshacen, abandonan y desprenden las viejas ideas y prácticas. Representan el abono del estándar actual de comportamiento y la adopción de uno nuevo.
- **Cambio:** etapa en que se experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. El cambio implica dos aspectos: identificación (proceso mediante el cual las personas perciben la eficacia de la actitud o el comportamiento nuevos, y los aceptan) y la internacionalización (proceso mediante el cual las personas desarrollo nuevas actitudes y comportamientos como parte del estándar normal de comportamiento).
- **Re congelamiento:** etapa final en que las nuevas ideas y practicas se incorporan definitivamente al comportamiento. Significa la incorporación de un nuevo estándar. El re congelamiento requiere dos aspectos: el apoyo (soporte mediante recompensas que mantienen el cambio) y el refuerzo positivo (practica provechosa que asegura el éxito del cambio). Esta es la etapa de la estabilización del cambio.

#### **2.2.5.3. Comunicación**

Para el autor Chiavenato (2008, p.136), manifiesta que una “organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales. Todas las personas, desde la base hasta la cúpula de la organización, deben asumir responsabilidades a través de la difusión de la información”.

Como se mencionó anteriormente la comunicación es uno de los factores más importantes para conllevar una adecuada relación entre directivos y trabajadores; es así que la comunicación no solo es el medio fundamental de conducir las actividades de la organización, sino también es la herramienta básica para satisfacer las necesidades humanas de los empleados.

### **2.2.6. *Mantenimiento de personas***

Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales (Chiavenato, 2008, p.137).

#### **2.2.6.1. *Disciplina***

Según Chiavenato (2008, p.137), el termino disciplina se refiere a cómo se comportan las personas frente a las reglas y procedimientos de comportamiento aceptables para la organización. Esto se denomina autodisciplina o autocontrol. Factores relacionados con la disciplina son las siguientes:

- Gravedad del problema: seriedad o severidad del problema, como deshonestidad, agresión, etc.
- Duración del problema: tiempo de permanencia de la ofensa o violación.
- Frecuencia y naturaleza del problema: puede ser un patrón nuevo o la continuidad de alguna infracción disciplinaria.
- Factores condicionantes: circunstancias relacionadas con problemas.
- Grado de socialización: grado de socialización que el infractor tiene respecto de las reglas y los procedimientos escritos y divulgados.
- Historia de las practicas disciplinarias de la organización: infracciones semejantes que la organización castigo en el pasado, y el tratamiento equitativo que se debe dar.

#### **2.2.7. *Higiene, seguridad y calidad de vida***

Münch (2011, p.217), manifiesta que la higiene y seguridad industrial, a la que también se le denomina salud organizacional:

Tiene como objetivo reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, físicos o psicológicos, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud, con la finalidad de reducir controlar y evitar accidentes en el trabajo, y preservar la salud y bienestar del personal.

Así también, “la higiene y la seguridad en el trabajo son de vital importancia para evitar riesgos en la vida de los trabajadores y en los bienes de la empresa” (Münch, 2011, p.217). Por lo general la mayoría de los incidentes que ocurren dentro de una empresa se producen debido a la falta de

instrucciones y capacitación con respecto al manejo de procesos, equipos y herramientas. Es por eso, que es necesario mantener vigente un programa la seguridad del empleado para poder prevenir un mayor número de enfermedades profesionales, ausentismo, accidentes y daños en equipos.

### **2.2.8. *Monitorio de personas***

El monitorea de personas son los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.

#### **2.2.8.1. *Base de datos***

El banco de datos funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. Los datos requieren procesamiento (clasificación, almacenamiento y relación) para adquirir significado y, en consecuencia, informas. La información tiene significado e intencionalidad. La gestión de personas requiere utilizar varios bancos de datos interconectados que permitan obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber, (Chiavenato, 2008, p.138).

#### **2.2.8.2. *Sistemas de información gerencial***

Para Chiavenato (2008, p.139), el sistema de información de RH es un sistema utilizado para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre los recursos humanos de la organización. La mayor parte de los sistemas de información de RH esta computarizada.

Es el sistema de información más amplio sobre la fuerza laboral y sirve para efectuar el análisis y emprender las acciones del área de gestión de personas, el sistema de información para el área de talento humano cubre los siguientes aspectos.

- Planeación estratégica de Talento Humano.
- Formulación de objetivos y programas de acción en Talento Humano.
- Registros y controles de personal para efectos de pago de nómina, manejo de vacaciones, prima por salario, ausencias y retrasos, disciplina, entre otros.
- Informes sobre remuneración, incentivos salariales, beneficios, reclutamiento y selección, plan de carreras profesionales, entrenamiento y desempeño, higiene y seguridad en el sitio de trabajo, área médica, entre otros.
- Informes sobre cargos y secciones

Generalmente la infamación contenida en estos sistemas es conservadoras y limitantes para el entorno externo, sin embargo, existe otras entidades que exponen por completo la información a todos los usuarios, incluidos los empleados.

### **2.2.9. Modelo de gestión de talento humano por competencias**

La Gestión de recursos humanos por competencias es bueno para los seres humanos que integran la compañía, pero sin embargo no se implementa pensando en los beneficios que representa para las personas, sino en que ayuda a la empresa a ser competitiva en el mercado, ganar, mejorar la rentabilidad; por estos motivos de tipo económico se llega a la gente (Alles, 2012, p.140).



**Ilustración 2-2:** Modelo de Gestión integral por competencias

Fuente: (Alles, 2012)

A continuación, se describen cada uno de los competentes del modelo de gestión por competencias:

### **2.2.10. Análisis y descripción de puestos**

Según Alles (2012, p.141), el análisis y descripción de puestos se describe:

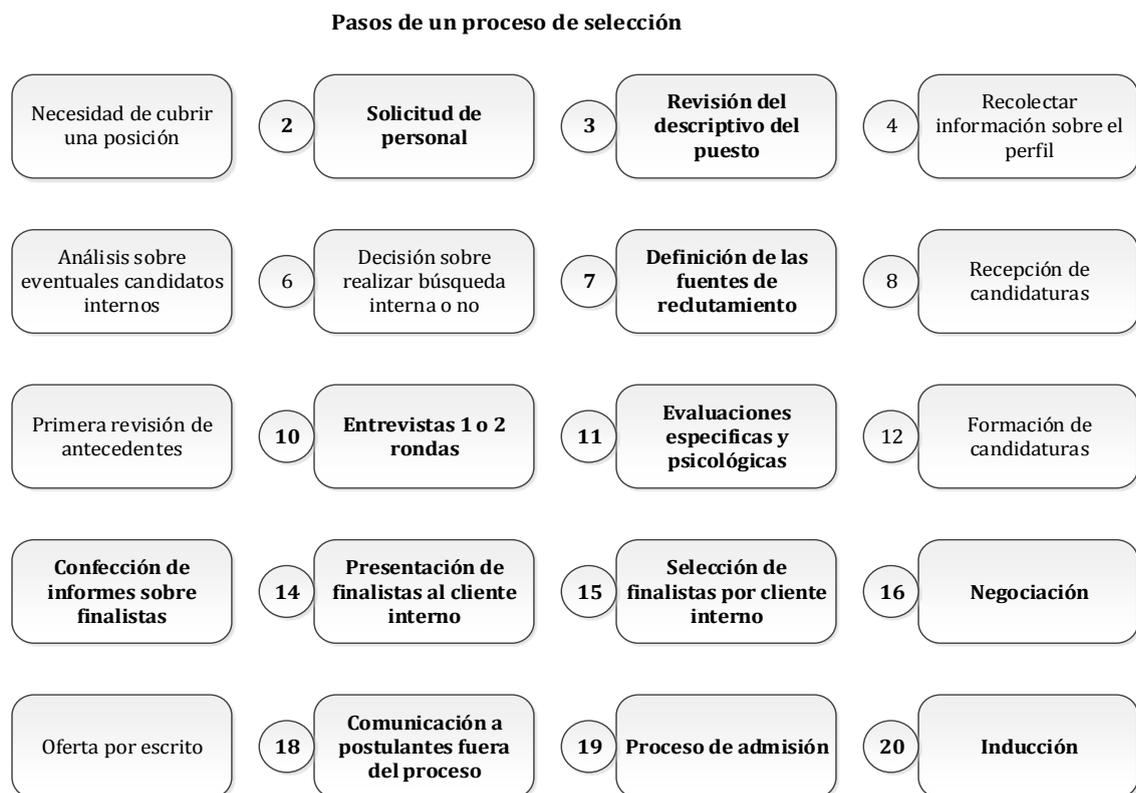
Una vez que se ha definido el modelo de competencias y se han elaborado las descripciones de puestos, se deberán asignar las competencias y sus grados a los diferentes puestos de trabajo. En primer lugar, se deberá tener en cuenta que las competencias cardinales aplican a todos los puestos de la organización. Luego, se deberá considerar a qué área pertenece el puesto (familia de puestos), de este modo se asignarán las competencias específicas. Por último, se deberá analizar,

en función de las tareas del puesto y la importancia de éstas, el grado requerido de las competencias (Alles, 2012, p.141).

Para una adecuada selección del personal idóneo es necesario el análisis y descripción de puestos para seguir los lineamientos respectivamente planteados, la descripción de las competencias para cada cargo y de esta manera no existan complicaciones a la hora de la selección (Alles, 2012, p.141).

### 2.2.11. *Atracción, selección e incorporación*

Para Alles (2012, p.192), la clave del éxito de todo proceso consiste, básicamente, en que sea sencillo y corto, cubriendo los requisitos de la organización: contratar a la persona indicada, en el momento indicado y con el salario indicado. Uno de los recursos más tradicionales en los procesos de búsqueda es la publicación de anuncios que para ello es necesario seguir los siguientes pasos:



**Ilustración 2-3:** Pasos de un proceso de selección

Fuente: (Alles, 2012)

Alles (2012, p.192), “Esta fase de selección tiene por finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y experiencia que el candidato posee”.

La importancia de una excelente selección del personal para la organización es imprescindible, lo que conlleva mayor compromiso de los altos directivos a la hora de determinar las descripciones del cargo, los requisitos y la experiencia. Con estos elementos se está en condiciones de precisar las competencias o características personales que realmente se requieren, para luego realizar la respectiva incorporación del nuevo trabajador.

#### **2.2.12. Desarrollo y planes de sucesión**

Dentro del desarrollo y planes de sucesión según (Alles, 2012, p.192), se encuentra la “planificación de una búsqueda a partir del perfil requerido. Se presume que la empresa ya analizó el aprovisionamiento interno y lo descartó”; es decir, que una vez verificado que no existen personas elegibles en la base de datos de la empresa, se planifica buscar personal externo.

#### **2.2.13. Formación**

Para Alles (2012, p.235), las organizaciones tienden a ser hoy en día organizaciones del conocimiento:

Cada puesto es ocupado por alguien que conoce la tarea, que no actúa tanto por delegación como por pericia. Los mercados globales están cada vez más exigentes. La capacidad de aprender debe llegar a ser nuestra única ventaja competitiva. Las funciones de formación están en constante interacción con el desarrollo del personal. Constituye la herramienta básica para lograrlo, en las empresas ambas funciones están dentro de un área y responden por lo general a un mismo gerente o responsable.

Dentro de la formación está el plan de capacitación que por lo general está diseñado a la par con los objetivos y estrategias institucionales, además de ser una guía extra para orientar a los empleados que desarrollen de mejor manera sus labores y se ajusten en compromiso con las requisiciones de la empresa. Con esto se pretende crear un buen equipo de trabajo para tener éxito en el avance y desarrollo de la organización (Alles, 2012, p.235).

#### **2.2.14. Evaluación del desempeño**

Alles (2012, p.262), manifiesta que la evaluación debe:

Estar alineada con los objetivos organizacionales, y luego de estar seguro que la herramienta es la adecuada comenzará el entrenamiento al cliente interno, el área de talento humano será un

asesor de sus clientes internos. El análisis de desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre los objetivos se puede señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarios para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Esta evaluación del desempeño permite además detectar necesidades de capacitación, explorar el comportamiento del personal, descubrir al personal más idóneo para ocupar el cargo, motivar a los trabajadores a comunicarse entre ellos para formar efectivos equipos de trabajo y con ello involucrarse en el cumplimiento de objetivos de la empresa (Alles, 2012, p.262).

#### **2.2.15. Remuneraciones y beneficios**

La remuneración debe estar relacionada con el personal y su rendimiento, con la visión y valores empresariales que respaldan su rendimiento. Dos de los factores más importantes que influyen sobre el rendimiento y los resultados son el clima de la organización, sus valores y cultura y sus prácticas de gestión, que incluyen la remuneración. Remunerar adecuadamente es cumplir con políticas uniformes, sin pagos discrecionales, que permitan a la empresa tener un adecuado margen de ganancias y con un adecuado clima interno (Alles, 2012, p.262).

Para emplear una estructura de competencias en relación con las remuneraciones, se las debe realizar en base a las evaluaciones del puesto, la economía de la empresa y por tanto a las remuneraciones variables, en este sentido ya se está remunerando por competencias (Alles, 2012, p.262).

#### **2.2.16. Estructura de un modelo de gestión por competencias**

Según Vallejos (2015, p.34), el modelo de gestión por competencias, para que sea operativo, debe definir nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no solo para administrar los

conocimientos que hoy tienen los trabajadores de la organización, sino también para que esta capacidad colectiva de hacer se incremente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías y socialización de los conocimientos, etc.

Para el modelo de gestión, se identifican los siguientes pasos, según Vallejos (2015, p.34):

- Elaboración de procesos por competencias: Descomponer tareas para realizar un proceso. Se identifica qué se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.
- Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido: Una vez identificadas las competencias, se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.
- Identificar los requerimientos de competencias para un puesto: Se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas. Así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos específicos dentro de la empresa y su potencial uso, que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, en el caso que no exista internamente, se podrá recurrir a la contratación de empresas externas.

Es importante mencionar que, dentro de esta estructura también se encuentran los otros componentes del modelo de gestión de talento humano por competencias, es decir, a ello se adjuntan la admisión de personas, reclutamiento, selección, contratación, evaluación, entre otras competencias relevantes que contiene el modelo (Vallejos, 2015, p.34).

#### **2.2.17. Gestión por competencias**

Para Tejada (2013, p.119), “la gestión por competencia es un “saber hacer en contexto”; es decir, implica la construcción de un conocimiento que se referencia en la acción, que hacer o desempeño, y que se realiza en un entorno o contexto determinado”.

De la misma manera para Vallejos (2015, p.29), la gestión por competencias “es impulsar a la excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer”.

Las competencias profesionales que van a conformar un perfil de competencias tienen una serie de características, como las menciona (Larumbe, 2014, p.48):

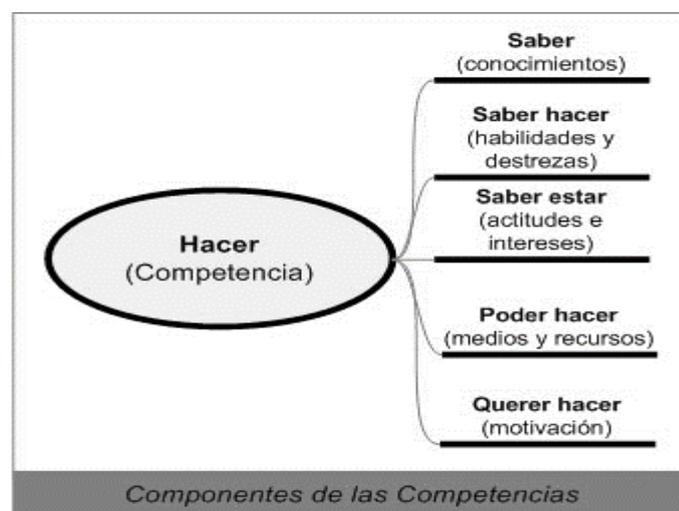
- Son inherentes a las personas y no al puesto

- Se definen a partir de conductas observables y medibles
- Están alineadas con la estrategia y los objetivos de la organización. Son específicas e intransferibles de cada organización, en función de sus características, del entorno y de la actividad que desarrolla
- Pueden ser modificadas, son temporales y susceptibles de ser actualizadas en función de los requerimientos de los clientes.

### 2.2.18. Componentes de la competencia

Según García (2011, p.34), “para que una persona lleve a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil del puesto”, es preciso que contengan los siguientes componentes:

- **Saber (conocimientos):** Conjunto de conocimientos sobre sistemas, técnicas, etc. que cederán a la persona efectuar los comportamientos incluidos en la competencia.
- **Saber hacer (habilidades / destrezas):** La persona es capaz de aplicar los conocimientos que tiene a la solución de los problemas que se le presente en el trabajo.
- **Saber estar (actitudes / intereses):** Los comportamientos se deben ajustar a las normas y reglas de la empresa, en general, y de su grupo de trabajo, en particular.
- **Querer hacer (motivación):** La persona debe querer llevar a cabo los conocimientos, se hace referencia al aspecto motivacional.
- **Poder hacer (medios y recursos):** No hace referencia a las personas sino a las características de la empresa a la hora de trabajar dentro de la orientación de competencias.



**Ilustración 2-4:** Componentes de la competencia

Fuente: (García, 2011)

Los componentes antes indicados son valores elementales para poder adquirir una competencia laboral precisa que aportara al desarrollo de la organización. Además, con estos factores se conoce el comportamiento concreto del personal en cada situación y a la vez se puede manejar las evaluaciones para determinar el potencial de cada individuo, estableciendo así los puntos fuertes y débiles del personal, conociendo así más a fondo el perfil y a la vez determinar si cumple con las exigencias del puesto solicitado (García, 2011, p.34).

### **2.2.19. Clasificación de las competencias**

En una investigación de Morales (2011, p.60), indica que según Spencer y Spencer existen cinco los principales tipos de competencias:

#### **2.2.19.1. Motivación**

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 (Morales, 2011, p.60).

#### **2.2.19.2. Características**

Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñan las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana (Morales, 2011, p.60).

#### **2.2.19.3. Concepto propio o concepto de uno mismo**

Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo (Morales, 2011, p.61).

#### **2.2.19.4. Conocimiento**

La información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto (Morales, 2011, p.61).

### 2.2.19.5. *Habilidad*

La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o cognitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos (Morales, 2011, p.61).

Por otro lado, según OIE (2013, p.8), las competencias laborales se clasifican en dos segmentos: generales y específicas, como se muestra a continuación:

### 2.2.20. *Competencias laborales generales*

Para la Organización de Estados Iberoamericanos OIE (2013, p.8) afirma que las competencias laborales generales se caracterizan por:

No estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad (OIE, 2013, p.8).

Estas competencias son esenciales en todo tipo de trabajo, para la generación de ingreso para la empresa. Como por ejemplo la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno y clima laboral. Además, son transferibles, es decir, se emplean en cualquier ambiente en el cual exista una organización productiva. A continuación, se presentan el siguiente cuadro en donde puede visualizar las principales características de las competencias laborales generales:

**Tabla 2-2:** Competencias laborales generales

<b>COMPETENCIAS LABORALES GENERALES</b>	
<b>Intelectuales</b>	Condiciones intelectuales asociados con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.
<b>Personales</b>	Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamiento social y

	universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
<b>Interpersonales</b>	Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y productividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
<b>Organizacionales</b>	Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.
<b>Tecnológicas</b>	Capacidad de transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y apartados) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.
<b>Empresariales o para la generación de empresa</b>	Capacidades que habilitan a un individuo a crecer, liderar y sostener unidades de negocios por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otros.

Fuente: (OIE, 2013)

### **2.2.21. Competencias laborales específicas**

Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales, según (OIE (2013, p.9).

Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, y habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen. Estas competencias se agrupan en las siguientes áreas:

- Finanzas y administración
- Ciencias naturales y aplicadas

- Salud
- Ciencias sociales, educativas, religiosas y servicios gubernamentales
- Arte, cultura, esparcimiento y deporte
- Ventas y servicios
- Explotación primaria y extractiva
- Oficios, operación de equipos y transporte
- Procesamiento, fabricación y ensamble.

Estas ocupaciones están distribuidas de forma vertical en cinco niveles ocupacionales, desde el semi calificado hasta el de alta dirección y gerencia.

### 2.2.22. Tipos de competencias

Para Ernest y Young (2000: p.6), la gestión por competencias se divide en dos grandes bloques que son:

- **Conocimientos específicos**, de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades.
- **Habilidades/Cualidades**, capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto.



**Ilustración 2-5:** Tipos de competencias

Fuente: (Ernst y Young, 2012)

Con este tipo de competencias se pretende lograr una gestión más ajustada al talento humano utilizando a esta como un factor clave para el desarrollo eficiente del puesto de trabajo influyendo así a una integración general de un equipo de trabajo con el fin de alcanzar los objetivos a corto y largo plazo. Para Ernest y Young (2000: p.6), es necesario desarrollar un perfil de los puestos de trabajo desde las perspectivas de las competencias.

### 2.2.23. Perfil del puesto por competencias

El perfil por competencias parte de la identificación de todas las competencias deseables a integrarse en la empresa, y mediante estos, focalizarse para la realización de preguntas en la entrevista de selección. A esta fase se la denomina definición de las competencias dominantes.

Para Alles (2012, p.78), en un proceso de selección es necesario evaluar destrezas y conocimientos, esto es relativamente sencillo. Cuando lo que desean evaluarse son comportamientos, deben seguirse algunas pautas precisas”. En estas pautas se considera primero contratar personal en base al perfil por competencias mismo que se reflejara al momento de entrevistar y seleccionar al nuevo talento humano.

Luego de realizada la entrevista se procede a calificar las competencias que poseen los aspirantes. Las competencias se dividen en cuatro niveles o grados, como se muestra en la ilustración. “Estas se denomina A, B, C y D, siendo el nivel o grado A el superior o superlativo, el grado o nivel D el mínimo de la competencia, y los B y C intermedios entre ambos, considerando el grado B como un nivel suficientemente alto” (Alles, 2012, p.78).

EJEMPLO DE UNA COMPETENCIA Y SUS GRADOS	
<b>INICIATIVA</b> Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	
<b>A</b>	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.
<b>B</b>	Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
<b>C</b>	Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.
<b>D</b>	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y, o bien actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.
NOTA: En este rango, el GRADO D, no indica ausencia de competencia, sino que está desarrollada en el nivel más mínimo.	

**Ilustración 2-6:** Grados de competencia

Fuente: (Alles, 2012)

En base a los antes iniciado se pueden determinar las competencias necesarias para cualquier entidad, sea esta pública o privada, todo esto con el fin de conseguir personal idóneo y capaz de aportar con ideas y conocimiento al desarrollo de la organización (Alles (2012, p.79).

## CAPITULO III

### 3. MARCO METODOLOGICO

#### 3.1. Modalidad

##### 3.1.1. *Modalidad Cualitativa*

La presente investigación se la realizo con el método cualitativo, por cuanto me permitió comprender y conocer sobre las actividades asignadas a cada una de las competencias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal la Joya de los Sachas y el ambiente interno, información tomada del análisis de la encuesta realizada a los trabajadores.

##### 3.1.2. *Tipo de investigación*

###### 3.1.2.1. *Descriptivo*

En el desarrollo de la investigación descriptiva, me permite entender y conocer sobre los procesos que se realizaron para la clasificación del personal el desarrollo de las diferentes competencias requeridas, la selección para la contratación del personal nuevo de talento humanos, y como ha sido la acogida en cuanto al desarrollo de conocimientos destrezas, habilidades, en los diferentes cargos laborales, la relación interna y conocer los niveles de rendimiento, la motivación por parte de Talento Humano en la designación de capacitaciones referentes a cada área para un mejor funcionamiento laboral.

###### 3.1.2.2. *Explicativo*

A través de este tipo de investigación utilizada, me permitió identificar todas las debilidades, errores y carencias, en el momento de asignar las funciones con el Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias que se realizan en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Joya de los Sachas por lo que se ha dispuesto el desarrollo del análisis del modelo de gestión de talento humano.

### **3.1.3. *Métodos a utilizar***

#### **3.1.3.1. *Método deductivo***

El método deductivo en el desarrollo de la investigación que ha permitido identificar las acciones ejecutadas en base a las actividades realizadas por Talento Humano, por lo que fue necesario verificar la fundamentación teórica, reglamento interno institucional, leyes constitucionales que garanticen la contratación del nuevo personal con el cumplimiento de acciones requeridas para cada cargo laboral en la selección de los funcionarios.

#### **3.1.3.2. *Método inductivo***

Este método nos permite conocer los antecedentes del modelo de gestión de talento humano, con el cual se venían realizando los procesos de contratación, al cual se le realizó análisis sobre los niveles de rendimiento que inciden en el cumplimiento de metas y funciones que nos permitan optimizar al máximo el desarrollo institucional.

### **3.1.4. *Técnicas a utilizar***

En la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

#### **3.1.4.1. *Encuesta***

Mediante esta técnica de encuesta, se obtuvo información escrita, el banco de preguntas se aplicó a los funcionarios públicos que laboran en GADM de la Joya de los Sachas sobre el tema en desarrollo.

#### **3.1.4.2. *Observación directa***

A través de la técnica de observación constatamos el cumplimiento de las actividades a desarrollarse por Talento Humano en los procesos internos e identificar las normativas y políticas internas.

### **3.1.5. *Instrumentos***

- Formulario
- Fichas bibliográficas de observación.

### 3.1.6. Población y muestra

#### 3.1.6.1. Población

La población estuvo conformada por los empleados, directores departamentales y las secretarías del GADM de la Joya de los Sachas llegando a un número de 72 funcionarios, por lo que se ha visto conveniente trabajar con el total de la población.

**Tabla 3-1:** Empleados del ADM de la Joya de los Sachas

<b>Población</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Directores Departamentales	10	14%
Secretarías	12	17%
Obreros	50	69%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Avilés, K, 2023.

#### 3.1.6.2. Muestra

Para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula para distribuciones normales:

$$n = \frac{m}{e^2(m - 1) + 1}$$

Donde:

$m$ : tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados)

$e$ : es el error maestro deseado, en tanto por ciento.

$n$ : tamaño de la muestral (número de encuestas que vamos a realizar)

$$n = \frac{72}{0.09^2(72 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{72}{1.5751}$$

$$n = 45.71 \sim \mathbf{46}$$

Efectuado el correspondiente cálculo se llegó a establecer una muestra de 46 encuestados, la cual fue aplicada con el propósito de conocer el grado de aceptación del proyecto.

Para alcanzar una distribución equitativa se utilizó el cálculo de la función muestral:

$$f = \frac{n}{m} = \frac{46}{72} = 0.64$$

**Tabla 3-2:** Distribución muestral

<b>Estratos</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Directores departamentales	7	15%
Secretarias	7	15%
Obreros	32	70%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Avilés, K, 2023.

### 3.1.7. Análisis e interpretación de las encuestas realizadas

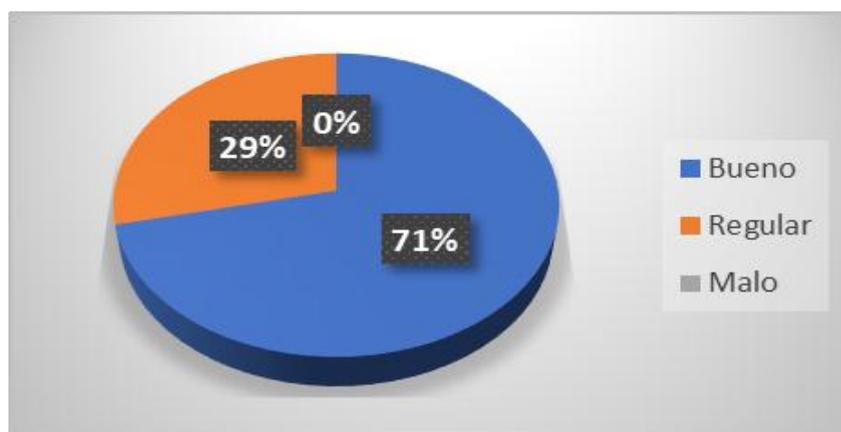
Una vez que se aplicó la encuesta se procedió a la realización de la tabulación de los resultados obtenidos con su respectiva interpretación por cada una de las preguntas.

- 1) **Usted como persona responsable de su área ¿Cómo considera el desempeño de su personal a cargo?**

**Tabla 3-3:** Pregunta 1 (Directores)

Alternativas	F	%
Bueno	5	71%
Regular	2	29%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Aviles, K, 2023.



**Ilustración 3-1:** Representación gráfica pregunta 1

Realizado por: Aviles, K, 2023.

#### **Interpretación:**

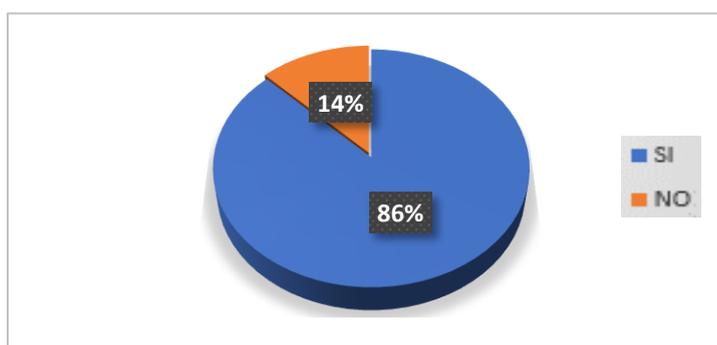
De acuerdo a la opinión de los 7 directores departamentales encuestados indicaron que un 71% del personal a su cargo tiene un buen desempeño laboral, mientras el 29% manifestó que el personal se desempeña en un nivel regular y no se evidencia un mal desempeño.

- 2) Como persona a cargo de un área departamental ¿usted cuenta con el material e instrumentos necesarios para el cumplimiento eficaz de las labores?

**Tabla 3-4:** Pregunta 2 (Directores)

Alternativas	F	%
SI	6	86%
NO	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Aviles, K, 2023.



**Ilustración 3-2:** Representación gráfica pregunta 2

Realizado por: Aviles, K, 2023.

### **Interpretación:**

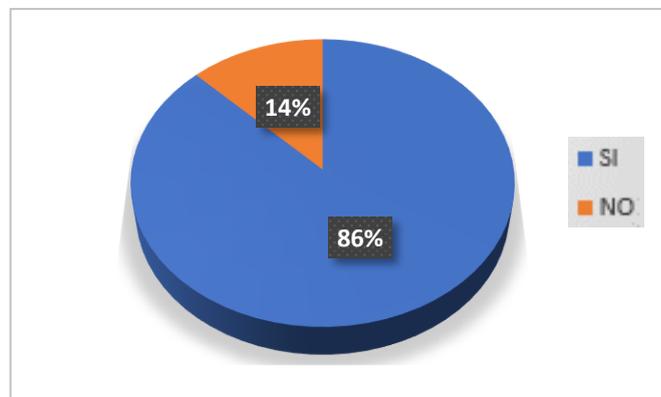
Las respuestas obtenidas sobre la pregunta planteada indicaron que el 86% de los Directores encuestados si cuentan con el material y herramientas necesarias para cumplir sus objetivos y así los empleados a su cargo realicen sus funciones con altos niveles de rendimiento y el otro 14% indico no contar con estos instrumentos, razón por lo cual no han podido facilitar dichos instrumentos.

3) **¿Conoce usted que el personal para su contratación debe cumplir con algunos perfiles referente al cargo?**

**Tabla 3-5:** Pregunta 3 (Directores)

Alternativas	F	%
SI	6	86%
NO	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Aviles, K, 2023.



**Ilustración 3-3:** Representación gráfica pregunta 3

Realizado por: Aviles, K, 2023.

**Interpretación:**

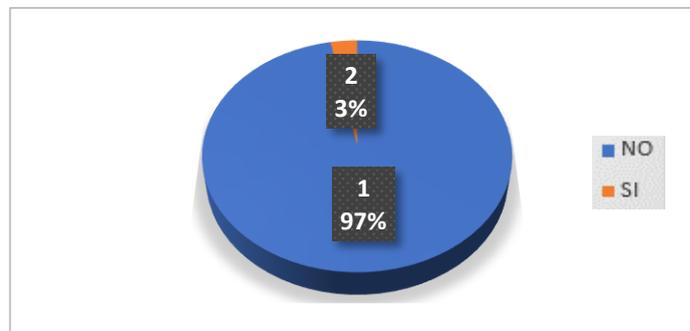
Las respuestas obtenidas en la encuesta sobre la pregunta planteada indicaron que el 86% del personal encuestado, si debería cumplir con un perfil para su contratación al cargo el 14% no considera necesario cumplir con un perfil para la contratación.

4) **¿Conoce usted del Modelo de Gestión por competencias del Gobierno Autónomo Descentralizado “ La Joya de los Sachas ”**

**Tabla 3-6:** Pregunta 4 (Obreros)

Alternativas	F	%
SI	1	3%
NO	31	97%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Aviles, Karen, 2023.



**Ilustración 3-4:** Representación gráfica pregunta 4

Realizado por: Aviles, K, 2023.

**Interpretación:**

Las respuestas obtenidas sobre la preguntan planteada indicaron que el 97% de los Obreros encuestados no conocen del modelo de gestión por competencia del GAD municipal de la Joya de los Sachas y apenas el 3% de los trabajadores, si conoce el modelo de gestión

5) ¿Conoce usted sobre la existencia de perfiles por competencias en el modelo de gestión d talento humano para la selección del equipo de trabajo?

Tabla 3-7: Pregunta 5 (Obreros)

Alternativas	F	%
SI	1	3%
NO	31	97%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Aviles, K, 2023.

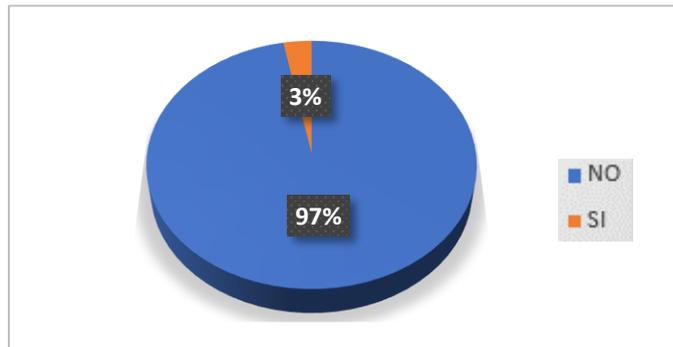


Ilustración 3-5: Representación gráfica pregunta 5

Realizado por: Aviles, K, 2023.

**Interpretación:**

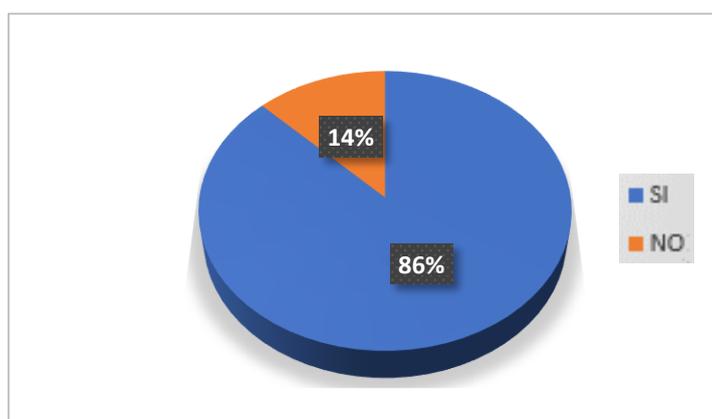
Según el análisis realizado a los Obreros indicaron que el 97% no conocen sobre la existencia de perfil por competencia y el 3% si conocen.

- 6) **¿Considera, usted necesario implementar en el Modelo de Gestión de Talento Humano perfiles por competencias en cada cargo para una mejor selección del personal?**

**Tabla 3-8:** Pregunta 6 (Secretarias)

Alternativas	F	%
SI	6	86%
NO	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Aviles, K, 2023.



**Ilustración 3-6:** Representación gráfica pregunta 6

Realizado por: Aviles, K, 2023.

**Interpretación:**

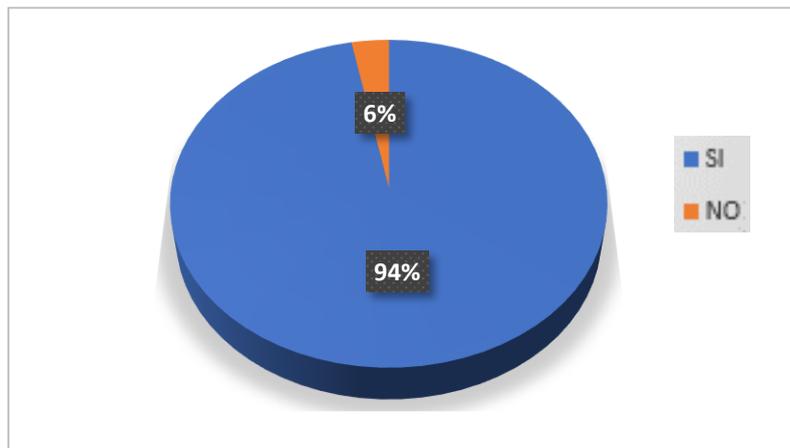
Las respuestas obtenidas sobre la pregunta planteada indicaron que el 86% de las secretarias consideran que es necesario implementar en el modelo de gestión humano, perfiles por competencia y el 14% no consideran necesario implementar.

7) **Considera, necesario socializar sobre el Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias del Gobierno Autónomo Descentralizado “La Joya de los Sachas”**

**Tabla 3-9:** Pregunta 7 (Obreros)

Alternativas	F	%
SI	30	94%
NO	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Aviles, K, 2023.



**Ilustración 3-7:** Representación gráfica pregunta 7

Realizado por: Aviles, K, 2023.

**Interpretación:**

Las respuestas obtenidas sobre la pregunta planteada indicaron que el 94% de los trabajadores encuestados si están de acuerdo que se socialice sobre el modelo de gestión y el 6% de los encuestados no ven la necesidad de socializar porque manifiestan que ya saben sus funciones.

8) ¿El personal a su cargo recibe capacitaciones de acuerdo a sus funciones?

Tabla 3-10: Pregunta 8 (Directores)

Alternativas	F	%
SI	3	43%
NO	4	57%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Avilés, K, 2023.

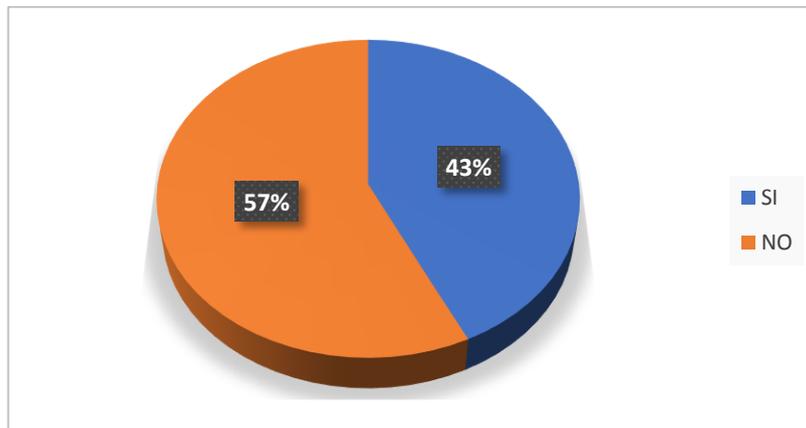


Ilustración 3-8: Representación gráfica pregunta 8

Realizado por: Avilés, K, 2023.

**Interpretación:**

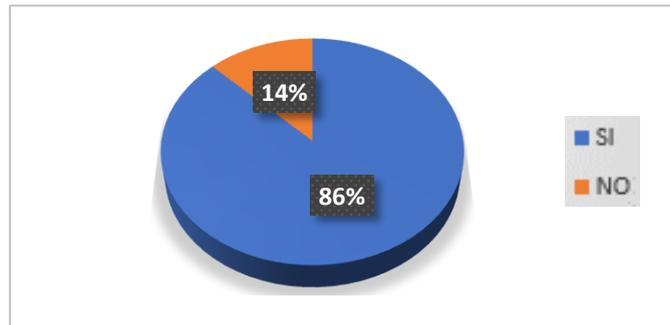
Las respuestas obtenidas sobre la pregunta planteada indicaron que el 57% de los directores encuestados manifestaron no tener a su personal capacitado de acuerdo a sus funciones y el 43% de los jefes departamentales consideran que si están capacitados.

9) ¿Sus funciones que realiza dentro del GAD Municipal son las que están estipuladas dentro de su contrato de trabajo?

**Tabla 3-11:** Pregunta 9 (Secretarias)

Alternativas	F	%
SI	6	86%
NO	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Avilés, K, 2023.



**Ilustración 3-9:** Representación gráfica pregunta 9

Realizado por: Avilés, K, 2023.

**Interpretación:**

Las respuestas obtenidas sobre la pregunta planteada a las secretarias, indicaron que el 86% manifiesta que realizan la actividad estipulada en su contrato y el 14% manifiestan que hay actividades que no están estipuladas en su contrato, pero la realizan por cumplir sus metas.

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO PROPOSITIVO

#### 4.1. Modelo de gestión para el talento humano, en base a las competencias laborales aplicadas al GADM de la Joya de los Sachas

El modelo de gestión adoptado para el talento humano del Gobierno Municipal de La Joya de los Sachas, comprende el desarrollo por competencias, el mismo que deberá ser complementado de acuerdo a las funciones descritas por el correspondiente departamento. Para su desarrollo se ha tomado como referente el Modelo de Gestión por Competencias de Manuel Ernesto Melian Rodríguez como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización.

##### 4.1.1. *Diagnóstico Situacional*

El GAD Municipal de La Joya de los Sachas, al ser una institución con autonomía, administrativa y financiera se rige a través de la ejecución de políticas institucionales propias en su mayoría, la situación generada con uno de los recursos de mayor importancia para la institución como lo es el talento humano muestra ciertos inconvenientes en el desempeño laboral debido a la inexistencia de un sistema integrado de competencias, actualmente las diferentes áreas de la institución no cuentan con herramientas administrativas que orienten una adecuada selección del personal, el perfil adecuado para el cargo pero sobre todo que posean un instrumento que sirva de guía a los funcionarios sobre sus responsabilidades, funciones, alcance y limitación al ejecutar las tareas asignadas, situación que representa una disminución del desempeño laboral.

Considerando los aspectos técnicos estos no permiten el desarrollo eficiente de cada área por cuanto los programas de capacitación se direccionan a cierto grupo de funcionarios lo que ha creado un ambiente laboral tenso entre departamentos. Cada una de estas situaciones hace referencia a la necesidad de optimizar el desempeño cotidiano de los funcionarios del gobierno municipal de la Joya de los Sachas, si bien es cierto que un programa de desarrollo no alcanza a modificar totalmente las conductas de las personas, si apoya de modo significativo el desarrollo de competencias que permitirán contribuir al mejoramiento de los resultados de cada uno de los equipos de trabajo y por ende de la institución.

#### **4.1.2. *Sustento legal***

La presente propuesta sobre el modelo de gestión por competencias se respalda en base a lo establecido en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, el cual manifiesta que los gobiernos municipales están en la capacidad de gestionar su desarrollo al contar con autonomía jurídica y financiera, es así que al tomar como referente esta disposición es factible que la institución alcance sus objetivos orientando sus acciones mediante el uso de estrategias propuestas en modelo de gestión por competencias para el talento humano de GAD Municipal de la Joya de los Sachas.

#### **4.2. *Modelo de gestión por competencias***

El modelo de gestión por competencias es un patrón mediante el cual se evalúan las competencias específicas para cada puesto de trabajo, y contempla el desarrollo de las competencias adicionales necesarias para el crecimiento personal y profesional de los empleados.

##### **4.2.1. *Objetivos del modelo***

El uso del modelo por competencias persigue los siguientes objetivos en su aplicación:

- Lograr que los funcionarios del GAD Municipal de la Joya de los Sachas, tomen conciencia de su responsabilidad compartida para el desarrollo de sus competencias.
- Mejorar el método de selección de personal.
- Definir perfiles de trabajo acorde con las expectativas y necesidades de la institución municipal.
- Ubicar al personal en los cargos de acuerdo a las competencias de para un mejor desempeño.
- Establecer métodos de evaluación a los cuales se les pueda dar seguimiento continuo.
- Mayor motivación al personal.

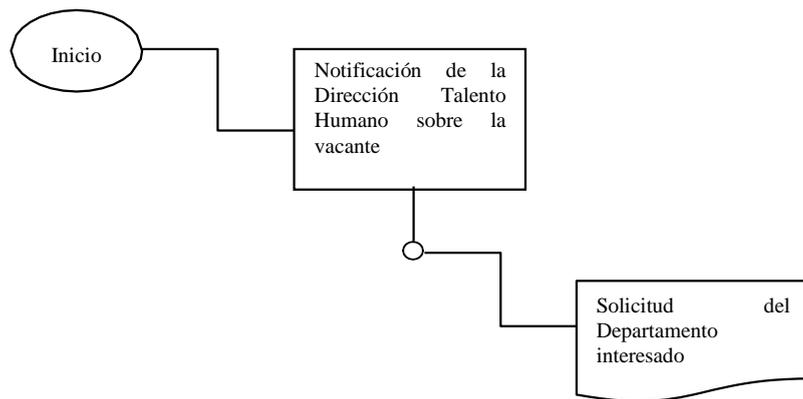
##### **4.2.2. *Métodos de selección de personal***

De acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Servicio Público la cual respalda el desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, y productividad en las instituciones mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación. Debido a la

autonomía que el Gobierno Municipal posee realiza un proceso de selección en parte en apego a lo dispuesto por esta ley y considerando otros parámetros no muy bien definidos, para ello se propone los siguientes procesos:

#### 4.2.3. *Proceso de reclutamiento del nuevo personal*

Este proceso inicia en el momento en que se presenta una vacante en algún departamento de la institución o por la creación de un nuevo puesto.



**Ilustración 4-1:** Flujograma del proceso de reclutamiento

Realizado por: Avilés, K, 2023.

Este proceso termina cuando se tiene información básica de prospectos para ocupar la vacante, es decir, solicitudes de empleo o documentación sobre el currículo de posibles postulantes.

##### 4.2.3.1. *Pasos del proceso de reclutamiento*

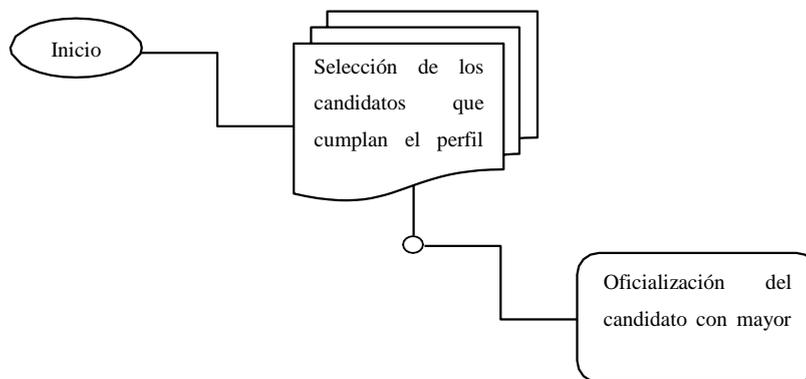
- Recepción de la solicitud de personal por parte del departamento en donde se presenta la vacante. (formato solicitud de personal)
- Búsqueda de posibles candidatos a nivel interno, para lo cual se debe considerar un subproceso en el cual se debe:
  - a. Identificar en los archivos de la dirección de talento humano la documentación del personal con los perfiles del cargo,
  - b. Publicar la vacante en los medios internos para allegarnos de información sobre los interesados que pudieran ser futuros candidatos; la publicación pudiera utilizar medios informativos como:
    - Cartelera institucional
    - Circulares internas

- Correo Electrónico.
- Crear un listado de posibles candidatos. En caso de no obtenerlos se le da seguimiento con el reclutamiento a través de Fuentes externas.
- Búsqueda de postulantes en fuentes externas, para ello se deberá comunicar en medios como:

Medios Electrónicos (página institucional), Bolsa de trabajo electrónica (página de socio empleo)

#### 4.2.4. *Proceso de selección*

Conformado el listado de los postulantes obtenido del proceso anterior, se da inicio al proceso de selección.



**Ilustración 4-2:** Flujograma del proceso de selección

Realizado por: Avilés, K, 2023.

El proceso de selección se realizará a través de pasos específicos:

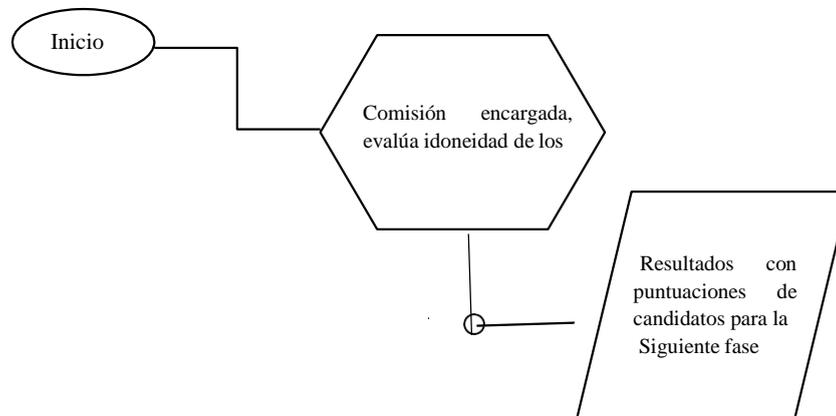
##### 4.2.4.1. *Pasos del proceso de selección a nivel interno*

- Obtención de información de candidatos
- Solicitud de empleo
- Presentación de hoja de vida (currículo)
- En caso de que el candidato sea interno, se verificará su expediente laboral.

##### 4.2.4.2. *Pasos del proceso de selección a nivel externo*

- Solicitud de información de candidatos
- Solicitud de empleo

- Currículo
- Entrevista de selección preliminar (Comisión asignada por la Dirección de Talento Humano)



**Ilustración 4-3:** Flujograma de entrevista

Realizado por: Avilés, K, 2023.

#### 4.2.5. *Proceso de la entrevista*

- **Preparación de la entrevista**

La comisión asignada para este proceso desarrollará preguntas específicas para determinar las condiciones del candidato y su apreciación sobre el tema.

- **Creación de un ambiente de confianza**

El entrevistador debe enfocarse en crear un ambiente de confianza para que la imagen de institución no se vea afectada. Para que el proceso presente resultados positivos se deberá considerar las siguientes recomendaciones:

- a) Iniciar con preguntas sencillas
- b) Evitar las interrupciones
- c) Aceptar los puntos de vista del candidato como muestra de respeto hacia su opinión.
- d) Adoptar una actitud amistosa y cordial

- **Intercambio de información**

Iniciar el proceso preguntando a los candidatos si tiene alguna inquietud que deba ser aclarada antes del desarrollo de la entrevista, esto con la finalidad de establecer una comunicación de dos

sentidos y permita que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga. Lo recomendable es evitar las preguntas abiertas, para ello se debe incluir una guía de entrevista con preguntas específicas en lo posible.

- **Terminación**

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle que perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

- **Evaluación**

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

Se anexa el formato utilizado en la entrevista que se utilizó para la evaluación. Como resultado de la entrevista, se eliminará a cierto número de candidatos, seleccionando sólo a los candidatos detectados hasta el momento, como más idóneos para el puesto, mismos que pasarán a la siguiente etapa del proceso.

#### **4.2.6. *Pasos para la verificación de la documentación***

- **Verificación de datos de referencia**

El siguiente paso para la selección consisten en verificar los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista. (Formato verificación de datos y referencias)

- **Pruebas de idoneidad**

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto como:

De conocimiento

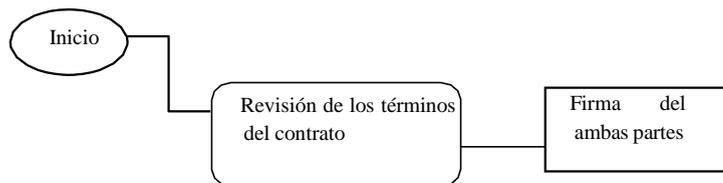
De desempeño

Psicológicas

Quedando a elección de entrevistador alguna otra que aplique de acuerdo al puesto

#### 4.2.7. *Proceso de contratación*

Este proceso tiene por finalidad verificar que los requerimientos formales y legales del inicio de la relación de trabajo entre el Gobierno Municipal de la Joya de los Sachas y el candidato seleccionado se desarrollen de acuerdo a la normativa institucional.



**Ilustración 4-4:** Flujograma de entrevista

Realizado por: Avilés, K, 2023.

#### 4.2.8. *Políticas*

- Con preferencia el cargo vacante debe ofrecerse al personal interno, antes de ofrecerlo en el mercado externo.
- No deberá ser contratada ninguna persona, si no ha pasado por el proceso de selección a través de la Dirección de Talento Humano.
- No se contratará a la persona que haya sido despedida y finiquitada anteriormente.
- Se podrá contratar hasta por una segunda ocasión a la persona que hubiere laborado anteriormente en la Institución y que haya renunciado de manera voluntaria
- No se contratará a la familia directa de cualquier empleado activo con contrato de Planta en la misma área de trabajo. Se considera contrataciones de familiares siempre y cuando no sean en la misma área de trabajo.

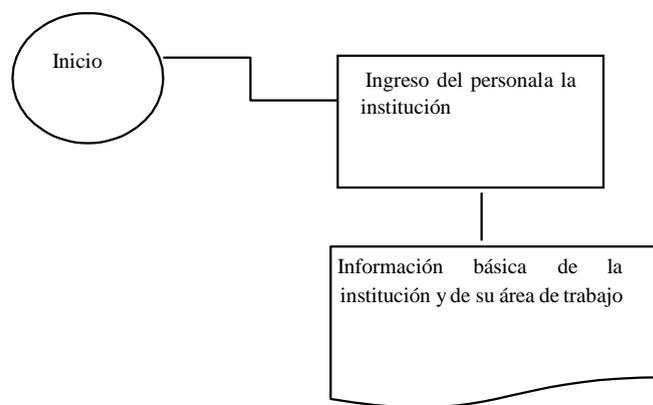
Una vez tomada la decisión de la contratación, conjuntamente con el jefe inmediato, la Dirección de Talento Humano realizará las siguientes actividades:

- Recepción de la notificación de contratación por parte del jefe inmediato del candidato elegido, manifestando la fecha de contratación y duración del contrato
- Revisión de la documentación presentada por el candidato ganador.
- Ingreso al sistema de personal (base de datos, nóminas, etc.).

- Registro de huella para control de asistencia 5
- Elaboración y firma de contrato.
- Entrega de credencial,
- Entrega de clave de acceso a los sistemas internos que correspondan.

#### 4.2.9. *Proceso de inducción*

Este proceso se desarrolla antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, consiste en brindarle a los empleados la información respecto de su área y puesto específico, que necesiten para que puedan desarrollar sus actividades de manera satisfactoria.



**Ilustración 4-5:** Flujograma de entrevista

Realizado por: Avilés, K, 2023.

#### 4.2.10. *Pasos para el proceso de inducción*

- Se prepara un curso de inducción para el nuevo personal
- Se convoca a todo el personal de nuevo ingreso según lo programado en el sistema de inducción.
- Se capacita al personal en temas relacionados con las funciones del cargo
- Finalizado el curso se traslada al personal a sus áreas de desempeño para que se integren a sus actividades habituales.

#### 4.2.11. Perfiles de trabajo

**Tabla 4-1:** Director de planificación institucional y proyectos

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LA JOYA DE LOS SACHAS</b> 	
<b>Perfiles para cargos de directores de Áreas</b>	
<b>Cargo:</b>	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL Y PROYECTOS
<b>Misión del cargo:</b>	Administrar y articular el accionar de todas las dependencias especializadas al sistema de planificación institucional, gestión, formulación y evaluación de proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de la Joya de los Sachas.
<b>Responsable:</b>	Director Técnico del Área.
<b>Perfil:</b>	Ingeniero comercial, en administración de empresas, Economista
<b>Experiencia:</b>	Dos años de experiencia en gestión, formulación y evaluación de Proyectos.
<b>Atribuciones y responsabilidades</b>	<p>Diseñar e implementar el Plan Estratégico Institucional;</p> <p>Dirigir la formulación, actualización y evaluación del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, Planes Plurianuales y los Planes Operativos Anuales, para lo cual coordinará con todas las unidades del Gobierno Municipal de la Joya de los Sachas.</p> <p>Coordinar el plan de ordenamiento territorial con las unidades especializadas respectivas;</p> <p>Sistematizar y presentar el Plan operativo Anual Institucional en base a los POA de cada Dirección, cumpliendo los plazos de ley para el efecto y en coordinación con la Dirección Financiera;</p> <p>Asesorar a los niveles legislativo y ejecutivo sobre la determinación de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo Nacional, Regional, Provincial y Cantonal.</p> <p>Controlar y evaluar la ejecución presupuestaria y sus correspondientes reformas de conformidad con el plan operativo anual;</p> <p>Coordinar la ejecución del Plan de Desarrollo Cantonal con los Planes de desarrollo provincial y parroquial.</p> <p>Diseñar, aplicar y asegurar el funcionamiento permanente de procedimientos de control interno, relacionado con las actividades de su área.</p>

Realizado por: Avilés, K, 2023.

**Tabla 4-2:** Dirección de planeamiento y urbanismo

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LA JOYA DE LOS SACHAS</b> 	
<b>Perfiles para cargos de Directores de Áreas</b>	
<b>Cargo:</b>	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO Y URBANISMO
<b>Misión del cargo:</b>	Administrar el sistema de planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de la Joya de los Sachas, observando las políticas sectoriales Municipales, atribuciones competenciales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.
<b>Responsable:</b>	Director Técnico de Área.
<b>Perfil:</b>	Título de Ingeniero Civil o Arquitecto, de preferencia con especialización en Urbanismo.
<b>Experiencia:</b>	Experiencia de dos años en actividades similares y haber realizado cursos de especialización en materia de desarrollo y ordenamiento
<b>Atribuciones y responsabilidades</b>	Elaborar el Plan Operativo Anual de la Dirección;
	Informar periódicamente los resultados de la evaluación del Plan Operativo Anual;
	Dirigir la formulación, actualización y evaluación del Plan de Desarrollo Cantonal, Plan de Ordenamiento Territorial Cantonal, Planes Plurianuales y los Planes Operativos Anuales;
	Formular proyectos de Ordenanzas, normativas y reglamentos para implantación y seguimiento Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, planes reguladores de desarrollo físico cantonal y desarrollo urbano.
	Controlar y evaluar la ejecución presupuestaria y sus correspondientes reformas de conformidad con el plan operativo anual;
	Vigilar el correcto cumplimiento de las leyes, decretos, reglamentos, acuerdos, resoluciones, en el ámbito de su
	Coordinar acciones con los Gobiernos autónomos descentralizados, entidades públicas y privadas, en la ejecución de planes, programas y proyectos y obras de carácter sectorial de interés Cantonal;
	Monitorear y evaluar la ejecución de los planes, programas, proyectos en su ámbito y aprobar los planos de toda clase de construcciones, que desarrolla el Gobierno Municipal;
	Promover y facilitar la participación ciudadana, en la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo;
	Planificar el ordenamiento y desarrollo de las áreas verdes de la ciudad, estableciendo y ejecutando un programa de mantenimiento
Diseñar, aplicar y asegurar el funcionamiento permanente de procedimientos de control interno, relacionado con las actividades	

Realizado por: Avilés, K, 2023.

**Tabla 4-3:** Dirección de desarrollo social

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LA JOYA DE LOS SACHAS</b> 	
Perfiles para cargos de Directores de Áreas	
<b>Cargo:</b>	DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL
<b>Misión del cargo:</b>	Planificar, promover e impulsar el desarrollo social y productivo del Cantón, a través de la formulación de planes, programas y proyectos de inversión social y productivo, promoviendo la participación ciudadana, autogestión y autodeterminación que permitan mejorar en forma sostenida el nivel de vida de la población.
<b>Responsable:</b>	Director Técnico de Área.
<b>Perfil:</b>	Título de ingeniería o sociología con una especialidad en proyectos de desarrollo local, formulación y gestión de proyectos de desarrollo.
<b>Experiencia:</b>	Dos años de experiencia en elaboración y desarrollo de proyectos de Desarrollo.
<b>Atribuciones y responsabilidades</b>	Diseñar, promover y ejecutar programas y proyectos especiales que beneficien a grupos humanos vulnerables, en forma directa o en coordinación con organizaciones de la Sociedad Civil;
	Definir la temporalidad de los programas y proyectos especiales de acción social y educación; así como su integración a los programas de base de la Municipalidad;
	Controlar el cumplimiento de los indicadores de rendimiento establecidos para la ejecución de los programas y proyectos sociales;
	Establecer y gestionar alianzas estratégicas y la conformación de redes y espacios de concertación, articulación e integración de esfuerzos en materia social y productiva para el desarrollo del Cantón con equidad, inclusión y accesibilidad social;
	Participar en la definición de términos de referencia que permitan la contratación o formalización de convenios de asistencias técnicas o integración de esfuerzos para la ejecución de los programas y proyectos sociales;
	Administrar y proponer planes y proyectos de mejora en la Infraestructura de los Centros de desarrollo para brindar servicios sociales en sus radios de influencia tanto urbanos populares como rurales;
	Ejecutar los programas y proyectos sociales de base de la Municipalidad que beneficien a grupos humanos en situación de riesgo, en forma directa o en coordinación con organizaciones de la sociedad civil;
	Facilitar la participación de los ciudadanos en la resolución de los problemas, especialmente los que se canalicen a través de la unidad;
	Supervisar el cumplimiento de los indicadores de rendimiento Establecidos para la ejecución de los programas y proyectos sociales de base de la Municipalidad.
	Participar en la definición de términos de referencia que permitan la contratación o formalización de convenios de asistencias técnicas o integración de esfuerzos para la ejecución de los programas y proyectos sociales y productivos de base;
Planificar, gestionar y evaluar sistemas de comercialización que promuevan un desarrollo integral del Cantón;	

Realizado por: Avilés, K, 2023.

**Tabla 4-4:** Director de higiene y medio ambiente

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LA JOYA DE LOS SACHAS</b> 	
Perfiles para cargos de Directores de Áreas	
<b>Cargo:</b>	<b>DIRECTOR DE HIGIENE Y MEDIO AMBIENTE</b>
<b>Misión del cargo:</b>	Velar por cumplimiento de las normas legales y ordenanzas sobre saneamiento ambiental, control de ruido, olores desagradables, humo, gases tóxicos, polvo atmosférico, emanaciones y demás Factores que puedan afectar a la salud y bienestar de la población, manejo integral de los residuos sólidos.
<b>Responsable:</b>	Director Técnico de Área.
<b>Perfil:</b>	Ingeniero Ambiental, o ingenierías con especialización en gestión Ambiental.
<b>Experiencia:</b>	Dos años, conocimiento en manejo de desechos sólidos y líquidos y Licenciamiento ambiental.
<b>Atribuciones y responsabilidades</b>	Elaborar el Plan Operativo Anual de la dirección;
	Informes periódicos sobre el avance del plan operativo anual;
	Elaborar y proponer las políticas y estrategias de gestión ambiental municipal;
	Planificar, dirigir, supervisar, normar y coordinar las actividades relacionadas con la preservación del medio ambiente, en la jurisdicción Cantonal;
	Programar, organizar, dirigir y supervisar las acciones destinadas a preservar la higiene y salubridad del Cantón; en coordinación con otros organismos públicos o privados;
	Identificar, priorizar, elaborar y evaluar económicamente perfiles de proyectos, relacionados con la preservación, prevención de daños y recuperación del medio ambiente;
	Gestionar la calificación como autoridad ambiental en el cantón;
	Reglamentar en coordinación con la Direcciones de Obras Públicas y Planeamiento y Urbanismo, todas las actividades industriales, construcciones, de servicios y de comercio a fin que se cumplan las normas sobre uso de suelo, impacto ambiental y cuidado sanitario;
	Establecer sistema de gestión integral de desechos a fin de eliminar los vertidos contaminantes en ríos, lagos, lagunas, quebradas, esteros; aguas residuales provenientes de redes de alcantarillado, público o privado, así como eliminar el vertido en redes de alcantarillado;
	Velar por el cumplimiento de las normas legales sobre saneamiento ambiental y especialmente las que tienen relación con los olores desagradables, humo, gases tóxicos, polvo atmosférico, emanaciones y demás factores que puedan afectar la salud y bienestar de la población;
Organizar y supervisar a través de la unidad de recolección de desechos y aseo de calles los procesos de recolección, traslado, procesamiento y disposición final de los desechos sólidos en el Cantón;	

Realizado por: Avilés, K, 2023.

**Tabla 4-5:** Director financiero

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LA JOYA DE LOS SACHAS</b> 	
Perfiles para cargos de Directores de Áreas	
<b>Cargo:</b>	DIRECTOR FINANCIERO
<b>Misión del cargo:</b>	Administrar y controlar los recursos financieros para apoyar la gestión del Gobierno Municipal de conformidad con la normatividad vigente
<b>Responsable:</b>	Director Técnico de Área.
<b>Perfil:</b>	Título de Economista, Ingeniero en Finanzas Públicas o Ingeniero Comercial experiencia mínima dos años o Título de Cuarto Nivel: en Finanzas Publicas, El Alcalde podrá remover al Director Financiero, cuando a su juicio existan causas plenamente comprobadas que justifiquen tal decisión. El Director deberá rendir caución por el monto que determina la Ley. Su cargo es de libre nombramiento y remoción.
<b>Experiencia:</b>	Tres años en funciones similares al cargo.
<b>Atribuciones y responsabilidades</b>	Elaborar el Plan Operativo Anual de la dirección;
	Informes periódicos sobre el avance del plan operativo anual;
	Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades de carácter financiero, precautelando la integridad de los recursos financieros y su uso adecuado a través de los sistemas de control previo;
	Administrar los recursos financieros del Gobierno Municipal en base a las políticas, lineamientos, estrategias Institucionales, marco legal vigente y demás normas relacionadas con la programación, ejecución, control, reformas, evaluación y liquidación del presupuesto;
	Dirigir y ejecutar la administración tributaria municipal, de conformidad con EL Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y descentralización, las leyes tributarias específicas, las ordenanzas, y demás normas y procedimientos legales y técnicos vigentes sobre la materia;
	Expedir los correspondientes títulos de crédito para el cobro de estos impuestos y demás ingresos municipales;
	Verificar, liquidar y administrar la recaudación, aplicar e interpretar administrativamente los reglamentos sobre tributación expedidos por el Concejo y ejercer la jurisdicción coactiva para la recaudación de
	Asesorar y proporcionar información a las autoridades en aspectos
	Realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento y nuevos requerimientos del presupuesto del Gobierno Municipal para la
	Supervisar el proceso y ejecución del ciclo contable por el Gobierno Municipal, a fin de proporcionar la información financiera para
Cumplir con las disposiciones legales, reglamentarias, las políticas, normas técnicas y demás regulaciones para el sistema	

Realizado por: Avilés, K, 2023.

**Tabla 4-6:** Director administrativo

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LA JOYA DE LOS SACHAS</b> 	
Perfiles para cargos de Directores de Áreas	
<b>Cargo:</b>	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
<b>Misión del cargo:</b>	Dirigir la gestión organizacional, estableciendo sistemas y procedimientos de mejoramiento continuo que permitan optimizar la capacidad de respuesta de los procesos administrativos y operativos del Gobierno Municipal, garantizando el aprovechamiento y la entrega oportuna de los recursos, para que las labores sean ágiles, eficientes y
<b>Responsable:</b>	Director Técnico de Área.
<b>Perfil:</b>	Título en administración de empresas con experiencias en procesos de
<b>Experiencia:</b>	Dos años en funciones similares.
<b>Atribuciones y responsabilidades</b>	Elaborar el plan operativo anual de la dirección;
	Vigilar el correcto cumplimiento de las leyes, decretos, reglamentos, acuerdos, resoluciones, en el ámbito de su competencia;
	Coordinar con la Dirección de Planificación y la Dirección Financiera la formulación del presupuesto anual de bienes y servicios
	Coordinar, integrar y orientar en base a políticas Institucionales, la acción de las unidades de: Servicios Generales, Tecnologías de la
	Implementar el Estatuto de la Estructura Orgánica del Gobierno Municipal y proponer a las autoridades del Gobierno Municipal las modificaciones pertinentes;
	Proponer políticas de administración y organización, normas y procedimientos de mejoramiento continuo en apoyo de la gestión
	Supervisar y controlar el cumplimiento de las políticas para el uso de los recursos del Gobierno Municipal;
	Solicitar a la Procuraduría Síndica la elaboración de contratos y convenios relacionados con su competencia, previa a la autorización
	Conocer, atender, distribuir y mantener un archivo de la correspondencia que ingresa a la Dirección Administrativa, en el
	Presentar al Alcalde Municipal para su aprobación el Plan Informático, que regula y determina el desarrollo informático a
	Diseñar, aplicar y asegurar el funcionamiento permanente de procedimientos de control interno, relacionado con las actividades
Las demás que le asigne el Alcalde.	

Realizado por: Avilés, K, 2023.

### 4.3. Competencias a desarrollar para un mejor desempeño laboral

Dentro del desarrollo por competencias que el talento humano deberá cumplir se entran las siguientes:

**Tabla 4-7:** Competencias laborales

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	ACTIVIDADES
Orientación para alcanzar los resultados	Ejecutar las funciones asignadas de acuerdo a la misión del cargo y cumplir los compromisos organizacionales con eficiencia.	Cumplir con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por el gobierno municipal, las funciones que le son asignadas.
		Asumir la responsabilidad por sus resultados
		Comprometer recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos
		Realizar todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.
	Habilidad para emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos	Trabajar con objetivos claramente Establecidos y realistas.
		Diseñar y utilizar indicadores para medir y comprobar los resultados obtenidos.
		Trabajar hasta alcanzar las metas o retos propuestos.
		Crear ambiente propicio para estimular la mejora continua del servicio.

Fuente: (Neruda, 2017)

Las conductas asociadas a la competencia orientación para alcanzar los resultados implican administrar los procesos establecidos para mejorar el desempeño laboral en las distintas áreas de la institución municipal.

**Tabla 4-8:** Compromiso con la organización

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	ACTIVIDADES
<b>Compromiso con la organización</b>	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y Metas organizacionales.	Promover las metas de la Organización y respetar sus normas.
		Anteponer las necesidades de la Organización a sus propias necesidades.
		Demostrar sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.
	Habilidad para transmitir, promover y practicar los Valores institucionales.	Lograr que los valores institucionales se reflejen en su conducta diaria.
		Cultivar los valores corporativos.
		Seguir las reglas y métodos establecidos para la convivencia profesional.
		Hacer fluir la información y conocimientos de que disponemos.

Fuente: (Neruda, 2017)

El compromiso con la organización hace relación al grado en que los empleados se identifican con la organización en particular y las metas de ésta.

**Tabla 4-9:** Acceso a la información

COMPETENCIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES
<b>Acceso a la información</b>	Utilizar y garantizar el acceso a la información de manera oportuna para el desarrollo de actividades confiables.	Facilitar el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades.
		Demuestra imparcialidad en sus decisiones.
		Ejecuta sus funciones con base en la normas y criterios aplicables.

Fuente: (Neruda, 2017)

Para mantener un control apropiado de las actividades que los empleados realizan es esencial acceder a información sobre cómo desarrollan sus funciones y bajo qué parámetros estos son ejecutados.

**Tabla 4-10:** Liderazgo

COMPETENCIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES
<b>Liderazgo</b>	Establecer la cohesión de grupos para alcanzar los objetivos institucionales	Mantener a los funcionarios motivados.
		Fomentar la comunicación clara, directa y concreta.
		Mantener grupos de trabajo comprometidos con su desempeño.
		Generar un clima laboral positivo.
		Fomentar la participación de todos los empleados.
		Unificar esfuerzos hacia la consecución de objetivos y metas institucionales.

Realizado por: Avilés, K, 2023.

El liderazgo será una parte importante dentro de los factores centrales para el logro de las metas en la institución municipal, es por ello necesario que se conozcan las habilidades que son imprescindible para el buen desempeño laboral de los departamentos del Gobierno Municipal de la Joya de los Sachas.

**Tabla 4-11:** Planeación

COMPETENCIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES
<b>Planeación</b>	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	Establecer objetivos claros y Precisos.
		Estructurar las metas organizacionales.
		Traducir los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles.
		Establecer planes alternativos de Acción.

Realizado por: Avilés, K, 2023.

El personal deberá fijar el curso concreto de acciones que se han de seguir, estableciendo los principios que habrán de orientar la secuencia de los procesos para realizarlos y la determinación de tiempo y recursos necesarios.

**Tabla 4-12:** Toma de decisiones

COMPETENCIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES
<b>Toma de decisiones</b>	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.	Elegir los proyectos en base a prioridades de la ciudadanía.
		Corregir oportunamente las actividades que se encuentran generando problemas.

Realizado por: Avilés, K, 2023.

Este proceso será desarrollado como una alternativa para resolver diferentes situaciones a nivel laboral, utilizando metodologías cuantitativas para la toma de decisiones con respecto a las tareas que se desempeñan, por lo que las decisiones en estos niveles serán más estructuradas.

**Tabla 4-13:** Dirección y desarrollo

COMPETENCIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES
<b>Dirección y desarrollo</b>	Brindar el conocimiento necesario para potencializar el desempeño laboral de los funcionarios.	Identificar las necesidades de formación y capacitación y diseñar programas para satisfacerlas.
		Hacer uso de habilidades y recursos de los funcionarios para alcanzar las metas y objetivos institucionales.
		Establecer espacios regulares de retroalimentación sobre los temas con deficiente desarrollo.
		Mantener relaciones de respeto entre los funcionarios.

Realizado por: Avilés, K, 2023.

Para el uso de esta competencia es necesario el uso de un proceso fundamental, como es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades, por lo que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los funcionarios y su relación con el logro de metas y objetivos institucionales.

**Tabla 4-14:** Conocimiento del entorno

COMPETENCIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES
<b>Conocimiento del entorno</b>	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transmitirlo a su entorno laboral	Dar seguimiento a las políticas institucionales.
		Identificar las acciones que afectan a la organización institucional y las posibles alianzas para cumplir con los objetivos institucionales.

Realizado por: Avilés, K, 2023.

El conocimiento del entorno facilita el uso de tácticas y estrategias relacionadas con los programas requeridos para la administración efectiva del talento humano, lo que es esencial para favorecer una estructura institucional innovadora y eficiente.

**Tabla 4-15:** Experticia profesional

COMPETENCIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES
<b>Experticia profesional</b>	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo al entorno laboral	Orientar la toma de decisiones en los temas que le han sido asignados.
		Asesorar en materias propias de su campo de conocimiento.
		Comunicación efectiva, clara y segura.

Realizado por: Avilés, K, 2023.

La experticia profesional será un factor fundamental dentro del desarrollo del talento humano debido a que las actividades asignadas a los empleados deben proyectar una imagen de credibilidad y seguridad, lo que hará que se convierta en una herramienta fundamental a la hora de promover la confianza y general autoridad y liderazgo.

**Tabla 4-16:** Construcción de relaciones

COMPETENCIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES
<b>Instrucción de relaciones</b>	Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales.	Dar a conocer oportunamente los cambios realizados a las disposiciones, normativas y políticas internas realizadas por la institución.

Realizado por: Avilés, K, 2023.

La idea central de la construcción de relaciones, gira en torno a la necesidad de crear y mantener una sólida base con los empleados del gobierno municipal, gracias a su compromiso, se puede

forjar una relación duradera que redunde en la generación de utilidades para la institución. Esto quiere decir que el trabajo de los empleados debe centrarse en atraer, retener y reforzar las relaciones con los todos los niveles del gobierno municipal de la Joya de los Sachas.

Para un eficiente desarrollo del modelo propuesto se debe considerar las siguientes etapas:

- **Etapa 1:** Alineación Institucional en donde la formulación de los Planes Institucionales de Capacitación y Evaluación de Competencias se articulen con los objetivos institucionales, de manera tal que el sistema integral de evaluar capacitar, formar y desarrollar competencias sea un proceso de mediano y largo plazo, que parta de la Visión Institucional como hilo conductor y tenga en cuenta tres niveles: el institucional, el de las áreas de trabajo y el individual.
- **Etapa 2:** Evaluación de competencias con el propósito de medir las brechas o distancias existentes entre el ideal de competencias comportamentales, a través de las conductas asociadas, y el grado de desarrollo de las mismas exhibido por los servidores públicos, tanto a nivel individual como por área; medición que se propone debe ser realizada por tres evaluadores: el propio funcionario, su jefe inmediato o coordinador y un compañero del mismo nivel jerárquico y cuyos resultados devendrán en compromisos de mejoramiento.
- **Etapa 3:** Capacitación-formación y desarrollo a través del diseño e implementación de planes de aprendizaje, que orienten el desarrollo de las competencias mediante la obtención de conocimientos y la exploración de habilidades y actitudes del servidor público, todo ello apoyado en un programa de Corachín que se considera fundamental para lograr la eficacia en los resultados la motivación y satisfacción personal de los funcionarios cualquiera que sea su nivel.

En esta fase se hace especial hincapié en superar los cursos y eventos aislados y repetitivos, resaltando la importancia de las modalidades de capacitación en el sitio de trabajo, el diseño urgente de programas para desarrollar habilidades en los jefes y coordinadores y la fase de evaluación del impacto de los procesos formativos.

- **Etapa 4:** Medición del desarrollo por competencias. Tiene como propósito medir y valorar el impacto de los nuevos planes institucionales de capacitación formación y desarrollo y evaluación de competencias, en los cuales se vuelve obligatoria la implementación de un sistema de indicadores que facilite le medición para cada una de las fases descritas.

#### 4.4. Métodos de evaluación propuestos

Los programas de evaluación del desempeño a implementar en el Gobierno Municipal de la Joya de los Sachas deben ser flexibles en cuanto a su aplicación, pero se recomienda que se realicen al menos una vez al año, lo cual no limita la posibilidad de tener reuniones de seguimiento trimestrales o semestrales con la finalidad de realizar ajustes y/o correcciones de manera oportuna.

El desarrollo de estos programas considera la aplicación de cinco fases:

Primera fase: Establecer objetivos del programa de evaluación del desempeño

- **Primera fase:** se establecerá los objetivos del programa, en la cual se informa al personal previa reunión con los directores departamentales de la entidad municipal cuales son los objetivos individuales que debe cumplir el trabajador en su puesto de trabajo. Además, deberán establecerse los indicadores a utilizarse en la evaluación, así como la forma de calcularlos los mismos que deben ser específicos, medibles y alcanzables por el empleado, como, por ejemplo:
  - Incrementar un 40% el nivel de eficiencia en las actividades desarrolladas en cada área de la institución.
  - Disminuir el 25% de quejas de los usuarios en relación a los servicios otorgados.
  - La forma de asignar la calificación al cumplimiento de objetivos individuales debe quedar claramente definida en esta reunión, mediante un consenso.
- **Segunda fase:** Determinar las conductas y comportamientos valorados por la empresa. De igual manera, los directores departamentales conjuntamente con el área de talento humano deben establecer las competencias, habilidades, actitudes y conductas que la institución municipal valorará en sus empleados, de tal manera que se conozca el tipo de evaluación que aplicará y qué comportamiento se espera de él empleado. Debido a la naturaleza algo subjetiva de la observación y calificación de conductas, debe establecerse y describirse con cada competencia y/o comportamiento. A continuación, mostramos la definición de una competencia y sus definiciones:
  - **Innovación y Creatividad:** Aporta con ideas creativas y contribuye a su desarrollo para construir soluciones a problemas en el trabajo.

**Trabajo en Equipo:** Se involucra con otros colaboradores para trabajar con la finalidad de lograr metas en común.

- **Planificación y Organización:** Determina eficazmente las metas y prioridades, los plazos y los recursos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos.
- **Habilidades de Comunicación:** Expresa ideas y opiniones de manera clara y comprensible para el equipo de trabajo.
- **Tercera fase:** Realizar seguimiento permanente al desempeño laboral de los funcionarios del GAD Municipal de la Joya de los Sachas, los responsables de equipo (supervisores, jefes, etc.) deben realizar un seguimiento permanente del trabajo realizado por los funcionarios del GADM de la Joya de los Sachas, con la finalidad de generar retroalimentación constructiva y constante sobre su desempeño.

Es importante que se establezca un calendario tentativo (mensual, trimestral, etc.) para revisar formalmente el desempeño de los funcionarios. Lo fundamental de esta fase es el acompañamiento, es decir el respaldo y seguimiento que los jefes den al personal a su cargo durante el período para asegurar que los objetivos sean alcanzados, destacando que los jefes son responsables de instruir, dirigir, guiar y animar a sus colaboradores, mostrándoles la forma para alcanzar los objetivos propuestos.

A continuación, se muestran algunas pautas de alto nivel de acompañamiento para tener en mente:

- Generar una relación de confianza hacia sus colaboradores buscando durante todo el año, instruirlos, dirigirlos, guiarlos y animarlos.
- Realizar preguntas para reunir detalles sobre la situación, que ayuden a mejorar el desempeño del funcionario.
- Recordar los objetivos que se están, así como las competencias del área en la que labora.
- Fijar una fecha de seguimiento y revisar el progreso alcanzado.
- **Cuarta fase:** Revisar y verificar los resultados del período.

Este será el momento en que tanto los jefes y los funcionarios revisan y califican los resultados del período, teniendo como base los objetivos establecidos durante la Fase de Planeación. El objetivo de esta fase no es simplemente juzgar el propio desempeño, sino revisar lo que se ha ejecutado bien, así como aquello que se puede mejorar, para construir una base de datos del éxito y las oportunidades de mejora, de manera tal que los funcionarios puedan ser mucho más productivos el próximo período.

#### 4.4.1. *Etapas del proceso*

- El jefe directo realiza la evaluación del funcionario a su cargo, individual y personalmente.
- El funcionario realiza su auto evaluación con la finalidad de tener ideas claras al momento de su retroalimentación.
- Una vez realizadas ambas evaluaciones, el jefe realizará la reunión de retroalimentación con el funcionario. Aquí se revisan el desempeño y los resultados alcanzados por el funcionario.
- Se reconocen y comunican las fortalezas y oportunidades de mejora del funcionario, así como el establecimiento de objetivos para el siguiente período.
- El formato de evaluación lleno, debe ser firmado por el jefe y por el funcionario, y enviado al área de talento humano para su registro y posterior comparación.
  
- **Quinta fase:** Reconocer los resultados alcanzados.

Esta fase es la que deben tomar en cuenta los jefes para engranar los resultados de desempeño a los aspectos motivacionales, para ello se recomienda diseñar un sistema de estímulos a través de programas internos como el funcionario destacado del mes, o el departamento con mayor rendimiento laboral, para lo cual se incentiva conforme los acuerdos a los que se llegue, esto con la finalidad de que se refuerce de manera positiva el buen desempeño de sus funcionarios.

Por otra parte, es conveniente establecer un puntaje o calificación mínima que debe alcanzar el funcionario para lograr el reconocimiento que ha establecido para aquellos que cumplen sus objetivos. Esta calificación mínima, así como la forma de calcularla debe ser claramente conocida por todos sus colaboradores.

#### 4.4.2. *Consideraciones finales de la evaluación*

- Los objetivos deben ser medibles y fáciles de comprender por todos los funcionarios, también deben ser medianamente alcanzables para evitar falta de motivación.
- La forma de calificar el desempeño del funcionario debe ser claramente conocida por él, debe conocer cómo y sobre qué será evaluado.
- No espere el fin del periodo de evaluación para revisar el desempeño de los funcionarios promueva revisiones periódicas (cada uno o dos meses) para que el empleado sepa qué está haciendo bien (para que lo siga haciendo) y qué está haciendo mal (para que lo corrija).
- Es importante entender que se evalúa el desempeño del empleado y que la evaluación debe ser realizada de manera objetiva e imparcial para darle credibilidad al programa.

- El cronograma debe cumplirse puntualmente para no restar credibilidad ni seriedad al Programa.
- Los estímulos deben ser atractivos para el empleado y relacionados con sus necesidades y requerimientos, no con los del personal que diseña el programa.
- El programa de evaluación debe ser conocido y entendido por todo el personal, especialmente por aquellos empleados que dirigen y/o lideran equipos de trabajo: supervisores, jefes, etc.

**Tabla 4-17:** Formulario de evaluación para desempeño

<b>FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL TALENTO HUMANO DEL GADM DE LA JOYA DE LOS SACHAS</b>	
	
<b>I. DATOS</b>	
<b>Fecha de evaluación:</b>	
<b>Del evaluado</b>	<b>Del Supervisor</b>
<b>Apellidos:</b>	<b>Apellidos:</b>
<b>Nombres:</b>	<b>Nombres:</b>
<b>Cargo o puesto:</b>	<b>Cargo o puesto:</b>
<b>II. DESEMPEÑO EN BASE A OBJETIVOS</b>	
<b>Marque en la casilla con una x en grado de consecución</b>	
1 No cumple con las expectativas	0 a 25% de cumplimiento
2 Cumple parcialmente las expectativas	26 a 50% de cumplimiento
3 Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento
4 Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento
5 Supera las expectativas	100% a más del cumplimiento
<b>Marque con una x en el recuadro por cada ítems evaluado</b>	
<b>III. DESEMPEÑO EN BASE A COMPETENCIAS</b>	

<b>Marque en la casilla con una X el grado de consecución</b>							
1 No cumple con las expectativas	0 a 25% de cumplimiento						
2 Cumple parcialmente las expectativas	26 a 50% de cumplimiento						
3 Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento						
4 Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento						
5 Supera las expectativas	100% a más del cumplimiento						
<b>Marque en la casilla con una X el grado de consecución</b>							
<b>Competencias</b>			<b>Grado de consecución</b>				
<b>Genéricas</b>			1	2	3	4	5
1 Innovación y creatividad: Genera ideas y las desarrolla para conseguir soluciones a problemas en el trabajo.							
2 Sentido de urgencia: Percibe la urgencia real de determinadas tareas y actúa de manera consecuente para alcanzar la realización en plazos breves de tiempo.							
3 Orientación a resultados: Dirige las acciones para lograr los resultados esperados cumpliendo los compromisos adquiridos.							
<b>Específicos</b>			1	2	3	4	5
4 Trabajo en equipo: Posee la capacidad para trabajar con otras personas para lograr las metas en común.							
5 Planificación y organización: Determina las metas y prioridades, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlos.							
6 Habilidades de comunicación: Expresa ideas y opiniones de manera clara y comprensible.							

<b>Sub Total</b>			
<b>TOTAL</b>			
			Puntaje máximo
<b>Puntaje en base a Objetivos</b>		150	
<b>Puntaje en base a Competencias</b>		150	
<b>PUNTAJE TOTAL OBTENIDO</b>			
<b>IV: OBSERVACIONES Y COMENTARIOS</b>			
¿Considera necesario alguna capacitación especial para tener un mejor desempeño en su trabajo?			
Si			
No			
Si su respuesta es <b>SI</b> , comente brevemente lo que necesita			
<b>Fortalezas</b>		<b>Oportunidades de mejora</b>	
Apellidos y nombre del evaluado		Firma	
Jefe directo /evaluador		Firma	

**Realizado por:** Avilés, K, 2023.

#### **4.4.3. Mayor motivación al personal**

Con la finalidad de alcanzar un mejor desempeño laboral se propone las siguientes alternativas motivacionales, pretendiendo lograr que los empleados sean más productivos, eficientes y que, en definitiva, tengan un mayor compromiso con la institución municipal.

- **Dotar de mayor autonomía a los empleados:** es decir, darles mayor flexibilidad o poder de decisión para realizar sus tareas sin que se desvíen sus objetivos, por ejemplo, se puede otorgarla al trabajador la capacidad de decisión en cuanto al tiempo de realización de un trabajo concreto.
- **Dar reconocimiento:** esta técnica consiste en reconocer el buen desempeño de los trabajadores, así como los resultados y logros obtenidos.
- **Ofrecer incentivos:** una de las técnicas de motivación laboral más frecuentes es la de ofrecer incentivos a los trabajadores (reconocimientos, premios grupales) cada cierto tiempo.
- **Mostrar interés:** para aplicar esta técnica, el jefe directo deberá comunicarse constantemente con el empleado para conocer sus puntos de vista acerca de las funciones que desempeña y como se siente realizando el trabajo, dependiendo de la respuesta le brindará apoyo en sus decisiones y escuchará sus propuestas.
- **Dar oportunidades de ascender:** permite escalar posiciones a los empleados dentro de la institución. Esta técnica ayudará al empleado a sentirse valorado y comprender que su trabajo y esfuerzo tienen un sentido.

4.4.4. Presupuesto y tiempo de implementación del modelo de gestión para el talento humano

Tabla 4-18: Presupuesto y tiempo de implementación del modelo de gestión para el talento humano

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LA JOYA DE LOS SACHAS										
										
DEPARTAMENTO	TEMAS CAPACITACIÓN	DURACIÓN	COSTO	TIEMPO						
				Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	
Administrativo	Desarrollo personal	240 horas	100	■						
	Disciplina laboral		80		■					
	Conocimiento del puesto		120			■	■			
	Elaboración de guías de trabajo		100							
	Productividad y calidad de trabajo		100				■	■		
	Toma de decisiones		120					■	■	
<b>SUB TOTAL</b>			<b>620</b>							
Financiero	Actualización tributaria	180 horas	200	■						
	Manejo de nuevos paquetes informáticos contables		200		■	■				
	Control de Activos Fijos		100			■	■			
	Proceso de bajas de Activos		100				■	■		
<b>SUB TOTAL</b>			<b>600</b>							
Planificación	Diseño de estructuras urbanas	140 horas	200							
	Topografía		180							
	Uso de herramientas geográficas para diseño de coordenadas		150							
	Monitoreo sectorial		100							■
<b>SUBTOTAL</b>			<b>630</b>							
Higiene y Medio Ambiente	Desarrollo de proyectos de reciclaje	140 horas	220			■	■			
	Proyectos de gestión ambiental		180						■	■
	Conformación de redes para la gestión ambiental		250							
<b>SUB TOTAL</b>			<b>650</b>							
<b>TOTAL</b>			<b>2500</b>							

Realizado por: Avilés, K, 2023.

**Tabla 4-19:** Costo de implementación del modelo

<b>COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Costo</b>	<b>%</b>
<b>Socialización con los empleados</b>	150	5%
<b>Capacitación</b>	2,500	84%
<b>Papelería</b>	50	2%
<b>Imprevistos</b>	270	9%
<b>Total</b>	<b>2,970</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Avilés, K, 2023.

La implementación el modelo de gestión para el Talento humano tiene un costo de \$ 2,970 USD de acuerdo a las estimaciones realizadas.

## CONCLUSIONES

- Elaborando el correspondiente análisis al departamento de talento humano que labora en el gobierno municipal de la Joya de los Sachas se llegó a determinar la falta de estrategias organizacionales en los procesos de selección del personal, lo que ha venido ocasionando deficientes procesos administrativos en las diferentes áreas de la institución por la falta de personal capacitado.
- La deficiencia en el desempeño laboral es por la falta de capacitaciones a todo el personal, independientemente del área en el que labore y como consecuencia de este déficit es el incumplimiento de los procesos en ejecución con la pérdida de recursos.
- En el Gobierno descentralizado Municipal del Cantón Joya de los Sacha las autoridades deberían tomar a la motivación y capacitación como un elemento importante en la administración del talento humano para no limitar el desarrollo de una buena cultura organizacional.

## **RECOMENDACIONES**

- Para lograr un excelente desempeño laboral se recomienda a talento humano, cumplir con un buen proceso de selección del personal, es decir que cumpla con un perfil de acuerdo al cargo, para un mejoramiento administrativo, en las diferentes áreas de la institución.
- Al departamento talento humano como estrategia, programar capacitaciones en cada área del GADM de la Joya de los Sachas, como herramientas necesarias, con la finalidad de solucionar la deficiencia en el desempeño laboral y conozcan de sus responsabilidades, funciones a desempeñar para poder contar con personal capacitado y lograr la eficiencia, eficacia en cada proceso.
- Las autoridades del Gobierno descentralizado de la Joya de los Sachas, deben considerar la implementación de programas de integración colectiva, que permita al personal la socialización de diversos temas, y sirva como un instrumento que conduce al logro de la satisfacción de personal, desarrollo institucional para alcanzar las metas propuestas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alavi, M. (2011). *Review knowledge management and knowledge management systems: conceptual and reserch issues*. México: McGraw-Hill.
- Carballo, R. (2012). *Innovación y gestión del conocimiento*. 8ª.ed. Madrid: Diaz de Santos.
- Castillo, F. (2016). *Objetivos y actividades de la gestión de talento humano*. Webgrafía de <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestión-del-talentohumano.html>
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*, 8ª.ed. México: McGraw-Hill.
- Cuevas, J. (2011). *Gestión de Talento Humano*. Webgrafía de: <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talentohumano.html>
- De Sousa, M. (2001). *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias*. Carácas: Universidad Nacional Experimental Simón Bolívar.
- Fernández, J. (2012). *Gestión de talento humano*. Webgrafía de: <http://www.trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano7.shtml>
- García, E. (2012). *Gestión de la educación continua y la capacitación*. 4ª.ed. México: Pearson.
- Gestión empresarial. (2013). *Gestión de los recursos humanos*. Webgrafía de: <http://www.caballano.com/ot.htm>
- Gianneto, K. (2011). *Gestión del conocimiento en la organización, herramientas para la administración del capital intelectual*. 6ª.ed. México: Panorama.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Loreto (2009). *Estructura orgánica*. Loreto: COOTAD.
- Gupta, A. (2000). *Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucol Steel*, Sloan Management Review. Valencia: UAS.

- H Group. (2009). *Las competencias clave para una gestión integrada del recurso humano*. 16ª.ed. Barcelona: Deusto.
- Landabaso, M. (2010). *Innovación empresarial*. Madrid: OEI.
- Ministerio del Trabajo. (2012). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito: Ministerio del Trabajo.
- Nables, N. (2007). *La gestión del conocimiento como fuente de innovación*. Revista de la escuela de Administración de Negocios, 14.
- Prieto, P. (2013). *Gestión de talento humano*. Webgrafía de: <http://talentohumanoibeth.blogspot.es/1284682340/>
- Richino, S. (2010). *Selección de personal*. 6ª.ed. Buenos Aires: Paidós.
- Rincón, J. (2009). *Innovación y competitividad*. México: ADIAT.
- Rubio, L. (2010). *El poder de la competitividad*. México: Centro de investigación para el desarrollo A.C. Fondo de cultura económica.
- Sumanar. (2014). *Gestión de recursos humanos*. Webgrafía de: <http://www.sumanar.com.ar/files/MaterialLectura/39.pdf>
- Ventura, S. (2013). *Formación empresarial*. Webgrafía de: <http://www.gestion.org/formacion-empresarial/1018/los-subsistemas-de-recursos-humanos/>
- Winther, W. (2011). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hi

1833-DBRA-UPT-2023





esPOCH

Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 24 / 10 / 2023

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> KAREN MICHELEE AVILES BRAVO
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
<b>Carrera:</b> INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES
<b>Título a optar:</b> INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. Rafael Inty Salto Hidalgo

1833-DBRA-UPT-2023

