

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

ESCUELA DE POSTGRADO

SECCIÓN DE POSTGRADO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR
EN ADMINISTRACIÓN

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA
OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN
LOS GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS DEL
SUR DE MANABI

AUTOR:

Mg. Norma Gertrudis Marcillo Merino.

ASESOR:

Dra. Lucero Uceda Dávila.

Trujillo - Perú, Octubre 2014

Dra. Lucero Uceda Dávila Docente del Doctorado en Administración de Empresas que imparte la Universidad Privada Antenor Orrego a través de su Centro de Estudios de Posgrado,

CERTIFICA:

APROBACIÓN DE LA TUTORA

Que la presente Tesis de Grado titulada, **MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LOS GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS DEL SUR DE MANABI**, ha sido exhaustivamente revisada en varias sesiones de trabajo, se encuentra lista para su presentación y apta para su defensa.

Las opiniones y conceptos vertidos en esta Tesis de Grado son fruto del trabajo, perseverancia y originalidad de su autor: Mg. Norma Marcillo Merino, siendo de su exclusiva responsabilidad.

Trujillo, Octubre de 2014

Dra. Lucero Uceda Dávila Mg. Sc

ASESOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

La responsabilidad de las opiniones, investigaciones, análisis, resultados, conclusiones, recomendaciones y propuesta presentados en esta Tesis de doctorado, es exclusivamente de su autora.

Trujillo, Octubre de 2014

Mg. Norma Marcillo Merino

AUTORA



UNIVERSIDAD PRIVADA ANTEOR ORREGO

Centro de Estudios de Posgrado

Doctorado en Administración de Empresas

Los miembros de Tribunal Examinador Aprueban el informe de investigación, sobre el tema: **MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LOS GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS DEL SUR DE MANABI** de la Mg. Norma Marcillo Merino del programa de Doctorado en Administración de Empresas.

Trujillo, Octubre 2014

.....
Dr. Pedro Meza Saavedra
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
Dr. Fermin Cabrejos Diaz
SECRETARIO DEL TRIBUNAL

.....
Dr. Segundo Elmer Robles Ortiz
VOCAL DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

“Yo quisiera dar y repartir hasta que los sabios vuelvan a gozar de su locura y los pobres de su riqueza”

F. Nietzsche

Proyecto que lo dedico con humildad, sencillez y esfuerzo, en esta nueva etapa de mi vida a:

A mi padre que desde el cielo me bendice y espiritualmente me anima, a mi madre, que con su amor, dedicación y ejemplo sembró en mi la esperanza de alcanzar metas.

A mis hijos y a mi esposo que con su comprensión y apoyo han sido fuente de amor e inspiración, me animaron e impulsaron para culminar con éxito este nuevo proyecto de mi vida

Mg. Norma Gertrudis Marcillo Merino

AUTORA

RECONOCIMIENTO

“Los acontecimientos más grandes no son los más ruidosos, sino nuestras horas más silenciosas”.

F. Nietzsche

Uno de los valores nobles del ser humano es la gratitud, ante ello dejo constancia de mi reconocimiento a:

A mi padre celestial, creador de las cosas, por haberme honrado, guiado para poder culminar esta nueva etapa de mi vida, a la Universidad Privada Antenor Orrego, Escuela de Posgrado en Administración, a la Dra. Lucero Uceda Dávila, porque me acogieron en sus aulas donde recibí las sabias enseñanzas, a los Doctores de cada una de las asignaturas que supieron transmitir sus sabias enseñanzas, capacitación que la aprovecharé para poder enfrentar los nuevos retos de la vida.

A toda mi familia, amigos e Instituciones que me brindaron la oportunidad de avanzar y culminar este nuevo reto con éxito.

Autora

Mg. Norma Gertrudis Marcillo Merino

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de esta tesis es mostrar un producto de una teorización respecto a la Gestión por Competencia del Talento Humano en organizaciones públicas ecuatorianas, partiendo del supuesto ontológico que investiga la complejidad de esta situación en una Sociedad del Conocimiento, en que la consideración de la persona como un recurso sustituible en la organización. El encuentro epistemológico de la tesis, se envuelve en un Enfoque Vivencial y el proceso metodológico apoyado en el Paradigma Cualitativo adoptando el método de la Teoría Fundamentada, aplicando para ello las técnicas de documentación, entrevistas, observación. Los resultados comprenden un conjunto de constructos teóricos que emergieron directamente de los datos aportados por los sujetos sobre las acciones y sucesos que constituyen la componenda de su realidad cotidiana. La conclusión de esta tesis doctoral, resume, que la gestión del talento humano en las organizaciones públicas ecuatorianas, está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan mismo que inciden sobre las organizaciones se vinculan entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que concuerdan la vida laboral en las organizaciones.

PALABRAS CLAVES: Gestión, Competencia, Talento Humano, Institución Pública, sociedad, del conocimiento, Institución Pública, Paradigmas, Epistemológico, Tecnología, Ambiente, Organizaciones.

EXECUTIVE SUMMARY

The present investigation, titled: "design of a work environment and organizational climate optimum as a mechanism of attention to internal and external user and its impact on the performance in the performance of their duties of the civil servants of the municipalities in the province of Manabí" had as objective "Analyzing the impact of the design model of the work environment for a better performance of the public servants of the municipalities of the eyed of Manabí. Organizations, regardless of the type of these, are formed by people and interpersonal relationships are given with the order of play action will help to achieve the goals. "Analyzing the impact of the design model of the work environment for a better performance of trying to understand the impact that individuals, groups and the structure have on the behavior within the organization, to improve the effectiveness of this and the scope of their objectives, this behavior occurs because of the organizational culture that prevails in them. therefore, in order to know the employee's perceptions of the characteristics of the organization, that influence the attitudes and behavior of employees, it is necessary to develop diagnostics of organizational climate

KEYWORDS : Management , Competency, Human Resource , Public Institution , society , knowledge, Public Institution , Paradigms, Epistemology , Technology, Environment , Organizations.

INDICE GENERAL

APROBACIÓN DE LA TUTORA.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	III
APROBACION DE LA TESIS.....	IV
DEDICATORIA	V
RECONOCIMIENTO.....	VI
RESUMEN EJECUTIVO	VII
EXECUTIVE SUMMARY	VIII
CAPÍTULO I.....	1
1 INTRODUCCIÓN.....	2
1.1. Antecedentes de la Investigación	4
1.2. Planteamiento del Problema.....	5
1.3. Justificación.....	7
1.4. Enunciado y formulación del problema	8
1.4.1. Formulación Proposicional del problema	9
1.5. Objetivos	10
1.5.1. Objetivo general.....	10
1.5.2. Objetivo específicos	10
1.6. Formulación de la hipótesis	10
1.6.1 Hipótesis general.....	10
1.6.2. Hipótesis específicas	10
1.7. Variables y Operacionalización de variables	11
CAPÍTULO II.....	12
2 MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Gestión del Talento Humano	14
2.1.1. El potencial humano en las organizaciones.....	14
2.1.2. La comunicación, factor clave del talento humano.....	15

2.1.2.1. Elementos de la comunicación.	15
2.1.2.2. Niveles de comunicación.	16
2.1.3. Elementos o características que componen una competencia	16
2.1.3.1. Modelos de competencias.....	17
2.1.3.2. Gestión por competencias.....	18
2.1.3.3. Concepto de competencias	19
2.1.3.3.1. Clases de competencias	22
2.1.3.3.2. Otra clasificación.....	22
2.1.3.3.3. Diferencias entre la gestión de Recursos Humanos tradicional y por competencias.	23
2.1.4. Beneficio de la gestión por competencia.....	26
2.2. Desempeño Laboral	28
2.2.1. Satisfacción y desempeño	30
2.2.2. Satisfacción laboral	30
2.2.3. Dimensiones de la satisfacción laboral.....	31
2.2.4. °Medición de la satisfacción laboral.....	32
CAPÍTULO III.....	33
3. MATERIAL Y MÉTODOS	34
3.1. Material:	34
3.1.1. Población	34
3.1.2. Muestra.....	34
3.1.3. Tamaño de la muestra.....	35
3.1.4. Muestreo.	35
3.1.5. Unidad de análisis.	36
3.2. Métodos.....	36
3.2.1. Tipo de estudio	37
3.2.2. Diseño de la investigación.....	37
3.2.3. Instrumento de recolección de datos.	38
3.2.4. Procedimiento y análisis estadístico.....	38
CAPÍTULO IV	39

4 RESULTADOS	40
CAPÍTULO V.....	57
5 DISCUSIÓN.....	58
CAPÍTULO VI.....	60
6. PROPUESTA.....	61
6.1. Título de la propuesta.....	61
6.2. Objetivo general.....	61
6.3. Objetivos específicos	61
6.4. Mapa ilustrativo de la propuesta	61
6.5 La Propuesta.....	62
6.5.1. Fundamentación Legal.....	662
6.5.2. Descripción de la propuesta	66
6.5.3. Base de la propuesta	676
6.7. Acreditación de la propuesta	66
6.8. Fundamentación sociológica	67
6.9. Fundamentación e importancia	67
6.10.Finalidad de aplicación de modelo de gestión por competencias	688
6.10.1. Definición de competencias	688
6.10.2. Enfoque holístico propuesto.....	699
6.10.3. El software de evaluación de competencias S.O.S.I.A.	71
6.10.3.1. Utilidad del S.O.S.I.A.	733
6.10.3.2. Variantes de referencias:	755
7. CONCLUSIONES	777
8. RECOMENDACIONES	788
9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	799
ANEXOS	82

INDICE CUADROS

Cuadro IV.1. Forma sistemática de selección y evaluación del personal.....	40
Cuadro IV.2. Comunicación Eficaz, ascendente, descendente y entre todo el personal	41
Cuadro IV.3. Datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de Gestión de la Calidad	42
Cuadro IV.4. Requerimiento de personal para el desarrollo de sus planes y programas.....	43
Cuadro IV.5. Planes para el personal evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas.....	44
Cuadro IV.6. Las evaluaciones de desempeño han servido para realizar programas de capacitación.....	45
Cuadro IV.7. Sistema para medir la satisfacción de los funcionarios.....	46
Cuadro IV.8. Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal.....	47
Cuadro IV.9. Se realizan planes de incentivo para el personal.....	48
Cuadro IV.10. El ambiente de trabajo es adecuado para desempeñar sus labores.....	49
Cuadro IV.11. Sistema de información adecuado para realizar su trabajo así como su adecuación a la normativa correspondiente.....	51
Cuadro IV. 12. Los procesos orientados a las funciones de los funcionarios y se mide su grado de satisfacción.....	52
Cuadro IV.13. Existe un programa de mejora continua al personal.....	53
Cuadro IV.14. Cree que se utilizan para medir la satisfacción del personal índices de absentismos, rotación.....	54
Cuadro IV.15. Los controles de los procesos claves son satisfactorios.....	55
Cuadro IV.16. Perfiles de acuerdo con los requerimientos del cargo.....	56

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Forma sistemática de selección y evaluación del personal.....	40
Gráfico 4.2. Comunicación Eficaz, ascendente, descendente y entre todo el personal.....	41

Gráfico 4.3. Datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de Gestión de la Calidad	42
Gráfico 4.4. Requerimiento de personal para el desarrollo de sus planes y programas.....	43
Gráfico 4.5. Planes para el personal evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas.....	44
Gráfico 4.6. Las evaluaciones de desempeño han servido para realizar programas de capacitación.....	45
Gráfico 4.7. Sistema para medir la satisfacción de los funcionarios.....	46
Gráfico 4.8. Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal.....	47
Gráfico 4.9. Se realizan planes de incentivo para el personal.....	48
Gráfico 4.10. El ambiente de trabajo es adecuado para desempeñar sus labores.....	50
Gráfico 4.11. Sistema de información adecuado para realizar su trabajo así como su adecuación a la normativa correspondiente.....	51
Gráfico 4.12. Los procesos orientados a las funciones de los funcionarios y se mide su grado de satisfacción.....	52
Gráfico 4.13. Existe un programa de mejora continua al personal.....	53
Gráfico 4.14. Cree que se utilizan para medir la satisfacción del personal índices de absentismos, rotación.....	54
Gráfico 4.15. Los controles de los procesos claves son satisfactorios.....	55
Cuadro 4.16. Perfiles de acuerdo con los requerimientos del cargo.....	56

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El reconocimiento de la importancia de las personas dentro de las organizaciones ha sido motivo de mucho interés con frecuencia se exigen resultados, eficiencia y eficacia sin considerar sus sentimientos, pensamientos y aportes es por ello que debido al avance de la tecnología sobre los procesos de recursos humanos, la globalización y nuevas formas de gestionar las empresas, la gestión del talento humano se ha vuelto un reto en las empresas de hoy.

En la actualidad lo que permite diferenciar una empresa de otra son las personas que la componen convirtiéndose en una ventaja competitiva ya que participan sus conocimientos, habilidades y competencias.

La gestión del talento humano ha evolucionado apareciendo nuevas técnicas como es el de Gestión por Competencias Laborales como un modelo integral de gestión que proporciona respuestas a las necesidades de las empresas.

El enfoque de la Gestión de Talento Humano por Competencias constituye una verdadera revolución en la manera de “gestionar” el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las Instituciones, es pilar estratégico de las empresas modernas que a través de los diversos elementos de las competencias. Cada día las personas se constituyen en ventaja competitiva para la organización.

Por lo tanto la inversión requerida en el proceso de formación, compensación, se ha incrementado en los últimos años son procesos necesarios para dirigir al talento humano en la empresa, desde el reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño que conduzcan a agregar valor en las empresas, así como también conceder el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo

Una institución que cuenta con un Modelo de Gestión por Competencia, debe ser la auténtica acción de sus integrantes que contribuyan al cumplimiento del plan estratégico delineado. Desde cada área funcional, cada nivel y en cada rol que haya al interior para lograr los objetivos estratégicos, sus colaboradores se comprometerán con la empresa, o con expertos, para obtener los resultados efectivos.

Con una definición metodológicamente válida del modelo, se transforman los procesos

de gestión del talento humano: como los de valoración (valoración de brechas, selección y valoración del desempeño para el desarrollo) y los planes, carrera y de sucesión por otra (educación, capacitación, adiestramiento, coaching, mentoring y compensación).

En esta generalidad, la persona es el capital principal que produce y brinda conocimiento convirtiéndose en el dueño mismo y protagonista del éxito de las instituciones que actualmente se le denomina la Sociedad del Conocimiento. Razón por la que se considera que ha surgido la nueva visión de la Gestión del Talento Humano por Competencia como consecuencia del impacto de estas tendencias globales están dejando los antiguos paradigmas.

Esta tesis plantea una teoría con relación a la gestión del talento humano por competencia en el contexto de una institución pública ecuatoriana, que va de constructos teóricos y que surge visiblemente de la información que presentan de las acciones y sucesos de su realidad habitual.

El desarrollo de la tesis, como esfuerzo intelectual se plasma en cinco capítulos. El capítulo I, trata el contenido de la investigación, señala, Introducción, Planteamiento del Problema, Antecedentes, Justificación, Formulación, los objetivos, hipótesis, que marcan la direccionalidad de juicio, se realiza la revisión documental sobre los aspectos de la realidad objeto de la investigación. Aquí se plantea el supuesto epistemológico para desarrollar el tratamiento del conocimiento y se presentan los fundamentos teóricos que sirven de referentes a la investigación.

En el capítulo II, se presenta el Marco Teórico, la investigación relacionada con el estudio, Base Teóricas Científicas, y Definición de Términos supuesto metodológico o en el que se obtiene el conocimiento de la realidad. Se desarrolla una explicación sobre el tipo de investigación cualitativa empleada, la utilización del método de Teoría Fundamentada y las formalidades para la obtención, procesamiento y análisis de los datos.

El capítulo III, Material y Métodos, Material y Técnicas empleadas en la Investigación,

El Capítulo IV, Resultados, se recurre a la integración analítica de los constructos emergentes para formular y comprobar proposiciones mediante la comparación de datos aportados por los actores, los datos obtenidos de la revisión documental y las

observaciones del investigador,

El capítulo V, La discusión, interpretar los resultados y explicar las conclusiones a la que conlleva,

El capítulo VI, La propuesta, que mejorará la competitividad de la Instituciones Autónomas del sector sur Manabí.

Igualmente constan las Conclusiones, Recomendaciones y la Referencia Bibliográfica

1.1. Antecedentes de la investigación

Los constantes avances tecnológicos, la globalización de los mercados y el aumento de la competitividad tienen como consecuencia que la diferencia en el éxito de las organizaciones laborales dependa de su talento humano

Respecto al tema de investigación: Modelo de Gestión Administrativo para las Microempresas de la zona Sur de Manabí, se tiene referencias de algunos estudios como son:

Gestión por competencias: importante para las pymes maquila de pantalón en índigo en la ciudad de Bogotá, de Nathalia Andrea Martínez Valero y Juan Carlos Rincón Gavira. este artículo presenta una revisión de literatura internacional y nacional, sobre temas como el de competencias, los tipos de competencias, competencias laborales y proceso de implementación de la gestión por competencias. El manejo del tema de la gestión por competencias hoy en día, ha tomado un papel determinante en las empresas tanto industriales, como de servicios, puesto que el recurso humano se convierte en un factor fundamental y no se puede descuidar la capacitación y el continuo desarrollo de los empleados

La investigación realizada por el señor Julio Zurita de la Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato, bajo el tema: “MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO para elevar la calidad del servicio educativo en la unidad educativa experimental INSUTEC de la ciudad de Ambato”, cuya conclusión más relevante dice: “Las instituciones, no deben escatimar recurso alguno en potencializar al capital intelectual de la empresa, pues su aporte más valioso es la solución de problemas”.

En la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas la investigación realizada por la señorita Anita Maldonado con el tema Implementación de un departamento de Recursos humanos para mejorar el servicio al cliente en la Granja Garzón e Hijos quien llega a la conclusión más significativa que es “El recurso más importante que tienen las empresa, es el recurso humano, pues de su compromiso e involucramiento se logrará el éxito en el servicio”

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. del Cantón Ambato Provincia de Tungurahua, si se han realizado investigaciones referentes a la Evaluación de Desempeño Laboral, sin embargo se ha detectado que no existe una herramienta adecuada que permita evaluar correctamente a los trabajadores y que arroje resultados reales que demuestren en mayor o menor grado el rendimiento de los trabajadores,

No existe una investigación similar realizada en base de la cual se pueda seguir con conclusiones halladas previamente, y al ser este un método adaptable a los requerimientos de la GAD, se sigue su aplicación para hallar índices de rendimiento laboral.

1.2. Planteamiento del problema

El recurso humano es el factor clave dentro de una organización, para el logro de los objetivos estratégicos de esta. A medida que su personal se desempeñe de manera efectiva, de tal manera que su conocimiento, destreza, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito de la organización, se deberá contar con una fuerza laboral que sea capaz de aceptar el cambio y que siempre se encuentre motivada a conducir a su organización al desarrollo de la ventaja competitiva. Es por ello que se debe reconocer la importancia de realizar un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo del recurso humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

Las competencias son la construcción social de aprendizaje significativo y útil para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la institución sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo¹

¹ GUTIÉRREZ, Martha Lucia. (2006) Énfasis de gestión por competencias. Facultad de Administración

En la actualidad, existen nuevos retos en el mundo laboral que las organizaciones deben enfrentar, lo que a su vez demanda que las personas se desempeñen con idoneidad y apliquen sus conocimientos, habilidades y actitudes en entornos cambiantes, para así obtener ventajas competitivas.

Desde esta perspectiva, la gestión por competencias se plantea como un modelo gerencial que facilita que las organizaciones puedan conjugar las estrategias de la empresa con los intereses de las personas frente a su desarrollo y mejoramiento individual.

La gestión por competencias se refiere a una metodología que permite la determinación de competencias organizacionales, laborales e individuales. Esto con el fin de mejorar los procesos operativos, administrativos de las empresas, para llegar a resultados como la calidad total, aumento de la productividad y competitividad, pero sobre todo ubicar la persona correcta en el puesto de trabajo correcto²

En el ámbito de la nueva economía, el capital intelectual proporciona un margen competitivo; el proceso de formación se debe considerar como una inversión para la empresa en el cumplimiento de sus objetivos. En el futuro la inversión primaria no será en terrenos, planta o equipo, sino en personal capacitado.

Existen muchos y valiosos esfuerzos sobre propuestas para que los gobiernos regionales y locales puedan realizar una gestión efectiva, sin embargo se considera los aspectos de desarrollo organizacional, comportamiento organizacional.

Son entes seccionales de los municipios de la provincia de Manabí, son cantones con una población de: Jipijapa con 71.083, Puerto López con 20.45 y Paján con 37.073, de acuerdo al último censo poblacional del año 2010, de ahí que el incremento y complejidad de las actividades y funciones que actualmente realiza el personal administrativo, debe incorporar nuevas técnicas y herramientas que le ayuden a ofrecer un servicio de calidad

Los directivos de las instituciones demandan que sus áreas de talento humano apoyen en la mejora de la productividad, la planeación de la sucesión y el cambio en la cultura

Empresas. Universidad Externado de Colombia.

² MARTÍNEZ, Natalia. (2006) Interpretación de la entrevista realizada por gestión humana.

corporativa, sus valores, En una institución se mueve siempre el valor de los activos fijos a los intangibles; con el tiempo se está despertando el interés de medir este activo que contribuye a crear una brecha más grande entre el valor contable y el valor de mercado; el capital intelectual de una organización además de ser la parte intangible de su valor, se puede decir que es el factor que marca la diferencia dentro de las instituciones

1.3. Justificación

Con la realización de esta investigación se pretende diseñar un modelo de gestión por competencias para los gobiernos descentralizados

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.

Las “competencias” son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. Dentro de este tejido, no se puede perder de vista que las competencias tienen su origen en diversas fuente, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida.

La gestión por competencia representa una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito en un puesto, en función de evaluar el desempeño de los “mejores en su clase”, y así establecer de una manera medible todas las características (intelectuales, de temperamento y personalidad) con las que debe contar un candidato para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de una actividad, además que redimensiona las cualidades buscadas en los candidatos potenciales para obtener un lugar dentro del mercado laboral.

Para lograr el cumplimiento del objetivo de diseñar un modelo de gestión por competencias para la GAD, se acudirá a la implementación de cada uno de los elementos esenciales del modelo de gestión por competencias, permita generar planes de acción.

Es muy importante realizar esta investigación precisamente porque recoge criterios de su valoración, la relevancia social, la utilidad metodológica y el valor teórico. Su valor teórico y su contenido pueden suministrar información interesante para el saber de esta área de las ciencias administrativas en nuestro país. Por lo tanto podrían ser referentes para otras investigaciones en el campo de la gestión del talento humano a otras instituciones pública, tanto en el contexto local, nacional como internacional

1.4. Enunciado y formulación del problema

A través de la presente investigación se pretende realizar una propuesta que incremente la eficiencia en el desempeño laboral de servidores en los Gobiernos Autónomos del Sur de Manabí- Ecuador, con ello se intenta aportar con una herramienta para la gestión del talento humano, que pueda servir como referencia para otras instituciones públicas, ya que permite crear y fomentar la cultura de eficiencia por todos los miembros de la organización y en la búsqueda de conseguir un ambiente laboral grato que aumente la productividad personal y organizacional, la satisfacción en el trabajo, agregue valor a las actividades cotidianas logrando la metas establecidas.

La Gestión del Talento Humano, se convierte en un aspecto crucial, pues el éxito de las instituciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, recursos humanos, se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, capaces de potenciar el trabajo en equipo y transformar la Institución. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente en forma individual y grupal, estar dispuestos al cambio y así hacer crecer a la Institución.

La Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las Personas, sino que está orientada a la Gestión o Administración con las Personas. Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la Institución, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras

¿Qué grado de impacto logrará la aplicación de un modelo de gestión por Competencias en el desempeño laboral de los servidores públicos de los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí?

1.4.1. Formulación proposicional del problema

Al haber desarrollado personalmente actividades en el área de recursos humanos, en Institución Pública donde laboro y haber supervisado a 290 servidores públicos por el tiempo de 10 meses, se evidenciaron diversos problemas en un gran número de compañeros de la Entidad.

Consecuentemente, es necesario contar con una técnica administrativa para la aplicación adecuada de los procesos: de selección de personal, de formación y capacitación y de orientación para el personal para lograr que sus conocimientos, habilidades y destrezas que contribuyan a mejorar el desempeño laboral, crecimiento personal e institucional, por lo que se propone un Modelo de Gestión por Competencia del Talento Humano.

El Modelo de Gestión por Competencias del Talento Humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí se desarrollará sobre las fases del reclutamiento, selección, formación, desarrollo profesional y remuneración laboral, adecuado al tiempo de trabajo de las personas que tienen en la institución, mejorando la competitividad, mediante la motivación y capacitación de su personal y apoyen al desarrollo de las diferentes habilidades del talento humano, generar estilos de liderazgo influyendo en las actitudes del comportamiento gerencial que conlleven a un buen desempeño laboral, logrando eficiencia en sus procesos y obteniendo los resultados debido, lo conllevará a brindar bienestar a la población.

Esta investigación es que acoge a criterios de su valoración la relevancia social, la utilidad metodológica y el valor teórico.

Finalmente su valor teórico y sus contenidos son aportaciones significativas para el saber de esta área de las ciencias administrativas en nuestro país. Por lo tanto, podrían ser referentes disponibles para otras investigaciones en el campo de la gestión del talento humano a otras instituciones públicas, ya que permite crear y fomentar la cultura de eficiencia de todos los participantes de la organización y en la búsqueda de conseguir un ambiente laboral placentero que aumente la productividad personal y organizacional, la satisfacción en el trabajo y agregue valor a las actividades cotidianas logrando la metas establecidas.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Proponer un Modelo de Gestión por Competencias del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí.

1.5.2. Objetivo específicos

Identificar las directrices estratégicas relacionadas al talento humano de los servidores públicos de los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí.

Determinar el grado de eficiencia laboral de los servidores públicos en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí.

Conocer las competencias requeridas para los servidores públicos en las diferentes áreas de los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí, los métodos y procesos respectivos.

1.6. Formulación de la hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

Un modelo de gestión por competencias mejora el desempeño laboral de los servidores públicos en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí.

1.6.2. Hipótesis específicas

a) La propuesta de un Modelo del Talento Humano contribuye a mejorar significativamente la eficiencia laboral de los servidores públicos en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí.

b) Si se aplica la capacitación del talento humano incrementa la productividad de los servidores públicos de los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí.

c) El desarrollo del talento humano contribuirá a ser competitivos en la entrega de servicios públicos de los gobiernos Autónomos descentralizados del sur de Manabí.

1.7. Variables y operacionalización de variables

CONCEPTUALIZADO	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	INSTRUMENTOS
GESTIÓN POR COMPETENCIA	Competencias del SABER HACER Competencias del SER	Capacidad de aprendizaje continuo Comunicación efectiva para compartir conocimientos Orientación a resultados ó a logros Identificación y compromiso corporativo Trabajo en equipo	Capaz de generar compromiso, desarrollo y mejoras por medio del aprendizaje continuo. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Establece en acciones concretas la visión de la corporación, identificándose con ella y asumiéndola como propia. Lidera y promueve el espíritu de equipo en toda la institución.	Entrevista Encuestas
DESEMPEÑO LABORAL La evaluación de desempeño laboral es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos se valoran el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.	Métodos Responsabilidad	Evaluación de desempeño laboral Trabajador Equipo de trabajo Área de gestión	¿Se realiza evaluación a su desempeño laboral? ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño? ¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal? ¿Se reconocen y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?	Encuestas Encuestas

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

La gestión basada en competencias laborales es un modelo integral para la gestión de recursos humanos, promueve a su vez la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que añaden valor a la organización laboral. La competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el rendimiento de las personas y de la organización. Esta es sin dudas la finalidad de la gestión por competencias.

Previamente, al ensayo de múltiples herramientas gerenciales con diversos resultados las empresas han concluido que en la primera década del siglo XXI aplicando estrategias heterogéneas provenientes de la adopción de elementos de algunas de las técnicas administrativas conocidas, gran parte de las organizaciones actualmente han incorporado en la planeación estratégica la misión, visión y valores como elementos de su identidad, de la gestión de calidad total, muchas instituciones han establecido la conformación de equipos de trabajo como parte de su cultura organizacional.

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez el 1973 por David Mac Clelland, es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno³

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar de entre las demás o lo que Mac Clelland llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

³ Gallart, M. Antonia; Jacinto, Claudia, (1997) "Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo", en: Cuestiones actuales de la formación, Montevideo, Cinterfor/OIT,.

La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

2.1. Gestión del talento humano

El capital humano y la gestión por competencias en la empresa de hoy no es lo mismo, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de las organizaciones, con esto, cada componente de las empresas deben moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Idalberto (2010), cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; es aquí donde se llega a realizar el estudio del recurso humano como talento humano, este factor se debe considerar de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal que se encuentre capaz de valerse por sí mismo y entregar lo mejor de su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza

Se considera que la mayor fortaleza del talento humano son: el conocimiento, las habilidades, la experiencia, la calidad, los hábitos de trabajo, son importantes para desarrollar la productividad de las economías modernas, ya que esta se basa en la creación, difusión y utilización del saber

2.1.1. El potencial humano en las organizaciones.

En toda organización intervienen muchos elementos que deben estar bien coordinados para el logro de los objetivos de la misma, una organización es lo que las personas hacen de ella.

Los objetivos organizacionales están dados por la competitividad, nuevos mercados, la permanencia en el mercado, etc. En cambio los objetivos personales van más allá de los materiales, y son: necesidades de seguridad, sociales, físicas, de autoestima, de poder, etc. El éxito de una organización está en complementar los objetivos organizacionales y

los objetivos individuales, así las personas están dispuestas a efectuar inversiones personales como: buen desempeño, creatividad, cumplimiento de normas, generar valor, a su vez la organización retribuirá con remuneración, compensaciones, capacitación, entrenamiento, reconocimientos y otros beneficios.

Con el propósito de que una organización sea más eficiente y eficaz, debemos adoptar nuevos valores, buscar soluciones, administrar inculcando el liderazgo participativo y no la obediencia, diseñar organigramas más horizontales, escuchar al trabajador de los niveles operativos, hacerlo parte del proceso decisorio, tomando en cuenta que quien mejor conoce a la empresa es su personal.

2.1.2. La comunicación, factor clave del talento humano.

La comunicación es un conjunto de mensajes que se intercambian entre dos o más personas que se transmite el mensaje y otra la que recibe el mensaje. La comunicación constituye una clave en las organizaciones representando un 75% de cada jornada laboral.

“La comunicación constituye la esencia del trabajo exitoso en equipo. La comunicación eficaz es el inicio del camino hacia el entendimiento, la interpretación y la acción. Por otro lado, la comunicación defectuosa puede conducir a la falta de comprensión mutua, los malos entendidos y eventualmente la inacción o acción inapropiada⁴”

2.1.2.1. Elementos de la comunicación.

Un emisor.- Persona que transmite el mensaje.

Un receptor.- Persona que recibe el mensaje.

Una información.- Mensaje dado por el emisor.

Un medio.- Vía a través de la cual se emite el mensaje, puede ser: oral, escrita, por señas,

⁴ CHANG, (1994.) Richard Y. Trabajar en equipo para triunfar. Ediciones Granica S.A. Argentina,

Una retroinformación.- Claves para señalar al emisor si el destinatario captó el mensaje correctamente⁵

2.1.2.2. Niveles de comunicación.

“En una empresa coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y, la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares. Y estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) a través de encuentros, reuniones, y entrevistas, e informales, a través de encuentros casuales, o no siguiendo las vías jerárquicas formales”⁶

Una verdadera comunicación implica el proceso de escuchar, analizar y asegurarse de haber entendido.

Escuchar es el proceso de dedicar toda nuestra atención, para ello es importante:

Dejar hablar, ser receptivo, evitar distracciones

Conectarse con el otro sin sacar conclusiones apresuradas

Observar los mensajes no verbales.(gestos, rostro, cuerpo, emocionalidad)

Hacer preguntas cuando no hay claridad en la información y anotar puntos importantes.

Dar retroalimentación al otro acerca de lo que ha expresado

Analizar es el proceso de pensar, decodificar y evaluar los mensajes que los otros nos comunican.

Retroalimentar o asegurarse de haberle entendido a la otra persona. Para comprobar lo que se ha escuchado, se le puede repetir al otro lo que se ha comprendido, o bien se puede atender a los mensajes no verbales del receptor para aclarar lo mencionado.

2.1.3. Elementos o características que componen una competencia

⁵ LONDOÑO CHICA, Carlos; MESA PRIETO,(1994) Rodrigo, Gerencia y Recursos Humanos, Grupo Norma, Colombia, pág. 113

⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/66/comunicaherr.htm>.

1. **Motivos:** Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para hacerlo mejor.

2. **Rasgos:** Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “se salen de sus casillas” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.

3. **Autoconcepto (imagen de sí mismo):** Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.

4. **Conocimientos:** Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo programación multiobjetivo (técnica de investigación de operaciones). los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

5. **Habilidades:** Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien.

2.1.3.1. Modelos de competencias

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

Modelo Funcional orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor

En el modelo funcional las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el

cómo se logran. Este Enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

Modelo conductual, que se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

- **Modelo constructivista o integrativo**, donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en el conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.

2.1.3.2. Gestión por competencias

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas (conocimientos, habilidades y actitudes) que requiere un puesto de trabajo. Además, es una herramienta que permite introducir a las personas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización

Este tipo de gestión crea una estrategia para administrar los recursos humanos de una organización y alinearlos con la estrategia del negocio. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar – ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus colaboradores⁷.

Contar con las personas que posean las características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión de recursos humanos. Este enfoque, deja de percibir los cargos

⁷ALLES, Martha.(2.006) “Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias”. Granica, Buenos Aires.. pag 68

como unidades fijas, destinadas a cumplir solamente responsabilidades funcionales, e intenta transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes de la organización. Para esto se debe poner énfasis de cambio en las características de la persona que ocupa el cargo, y buscar que lo ejecuten de la mejor forma.

Una vez implantado un modelo de competencias, la gestión de recursos humanos debe enfocar todos sus subsistemas bajo este modelo. En esta parte la retención de los colaboradores está estrechamente ligada a la retención de los clientes, además que reduce la rotación de trabajadores, retiene experiencia valiosa, mantiene relaciones con clientes y ahorran costos de reemplazo. A través de este modelo de gestión se deben crear políticas, normas, procedimientos y técnicas estratégicas de administración del recurso humano.

2.1.3.3. Concepto de competencias

Desde el siglo XV, el verbo “competir” significó “pelear con” generando sustantivos como competencias, competidor y el adjetivo competitivo. En la actualidad han sido varios los estudiosos que han definido COMPETENCIAS, concepto alrededor del cual encontramos dos enfoques:

Enfoque americano:

“Un conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas relacionadas que afectan la mayor parte de un trabajo: que correlacionan con el rendimiento en el trabajo; que pueden ser medidas contra estándares bien aceptados y que pueden ser mejoradas vía entrenamiento y desarrollo”⁸

“Son el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, aptitudes, que tienen las personas y que las predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño”⁹

⁸Cooper K.C. (2000.) Efective competency modeling& reporting, New York, American Management Association, Pág18,

⁹Jimenez A &Wyatt,(1997)(La gestión por competencias, Una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma. En Ordóñez Miguel, Gestión 2000, Barcelona, España, Pág.350,

Este enfoque se basa fundamentalmente en **causas** profundas del comportamiento como son los conocimientos, aptitudes, rasgos de personalidad, motivos, etc, es decir las causas del rendimiento

Enfoque europeo:

“Competencia es una capacidad, por cuanto se refiere a lo que la persona es capaz de hacer, no lo que hace siempre en cualquier situación”¹⁰

“Conjuntos de comportamientos observables que permiten responder eficaz y eficientemente a las exigencias planteadas por un trabajo”¹¹

En éste enfoque a su vez se ha tomado mayor énfasis en la descripción de los comportamientos laborables observables, es decir el rendimiento laboral.

El propósito de ésta orientación, ha sido elevar los estándares de rendimiento laboral, mediante la identificación de las actividades claves que conducen a resultados de éxito. Este enfoque nació primordialmente con el propósito de capacitar y entrenar en la ejecución de ciertas actividades claves que se denominan **COMPETENCIAS**, es por esto que en ésta perspectiva, las palabras “competencias”, “actividades claves” o “comportamientos de trabajo” son equivalentes.

Los dos enfoques, americano y europeo, tienen semejanza en la relevancia que dan al concepto de competencias relacionándolo con los comportamientos de las personas. La diferencia entre ellos es que los primeros parten de las causas que producen los comportamientos y los segundos lo hacen de los comportamientos observables.

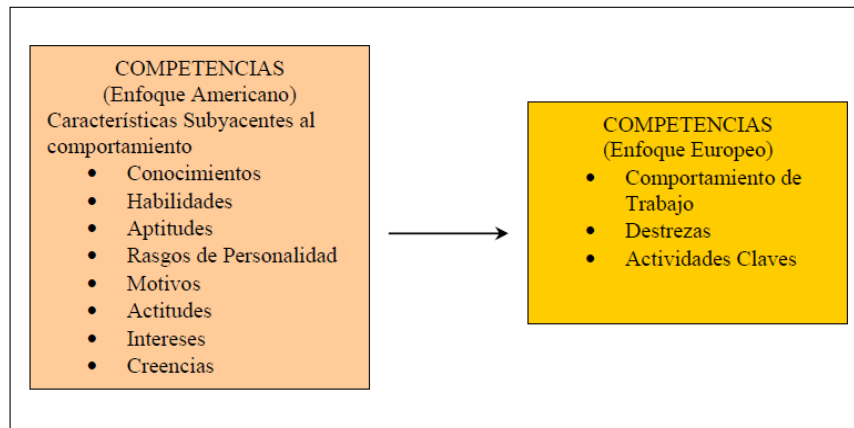
El utilizar cualquiera de estos dos enfoques por separado es limitar su aplicación, puesto que para identificar las causas del comportamiento, es necesario conocer las actividades que se ejecutan y por el contrario, para capacitar en la ejecución de actividades es necesario identificar las destrezas y conocimientos. Verdaderamente, los dos enfoques no deben ser percibidos como contradictorios, puesto que no destacan distintos aspectos

¹⁰Del Pino Agustín,(1997.) Empleabilidad y Competencias, Barcelona, Gestión 2000, Pág 108,1997.

¹¹Pereda y Berrocal,(1999) Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces S.A. Pág. 266.

del desempeño laboral, sino por el contrario, los dos aportan, conceptualmente hablando, a un modelo de competencias más práctico. De manera gráfica tenemos:

Competencias



Considerando que las dos tendencias dan buenas bases para cimentar un concepto más apropiado, es preferible hablar de modelos de competencias o modelo de rendimiento, en lugar de competencias aisladas:

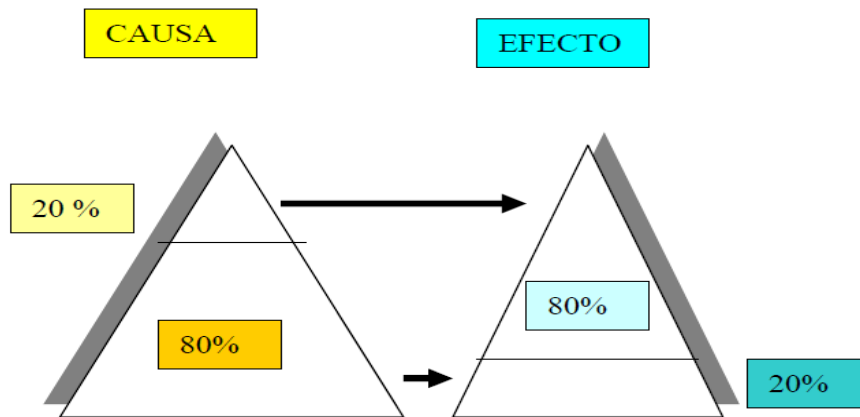
“Un modelo de competencias (o rendimiento) es una hipótesis sobre las características personales necesarias para desempeñar actividades claves según ciertos criterios de eficacia”¹².

Desglosando éste concepto se puede decir que las competencias son los conocimientos, actitudes, aptitudes, rasgos de personalidad, motivos, entre otras, las mismas que desempeñadas en el máximo nivel de rendimiento, conducen al logro de resultados de impacto.

Es importante introducir un criterio muy válido dentro la teoría de competencias, que son las actividades esenciales o áreas claves de resultados, que son aquellas que conducen a resultados de impacto, para lo cual es importante mencionar que es una aplicación del Teorema de Pareto aplicado a los puestos de trabajo. En su forma más general el teorema dice: “el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de las causas secundarias generan apenas el 20% de los resultados”. La idea es que

¹²Moreno Jaime, (2001)Manual de Administración de Recursos Humanos por competencias, Quito, Pág 20

se identifiquen el 20% de actividades esenciales (causas), que generan el 80% de resultados para la organización.



2.1.3.3.1. Clases de competencias

Se conocen algunas clasificaciones de COMPETENCIAS, veremos alguna de ellas:

DIREFENCIADORAS.- Son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, vale decir es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior. El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo.

Las competencias de **UMBRAL** son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias lo que ha caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal, es decir, se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quién lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente.

2.1.3.3.2. Otra clasificación.

Esta clasificación, hace referencia a cinco aspectos que hacen relación con el desempeño:

- a) Competencias Relacionadas con el SABER: conjunto de conocimientos relacionados con el carácter técnico (realización de tareas) y social (orientados a las relaciones interpersonales).
- b) Competencias relacionadas con el SABER HACER: habilidades y destrezas innatas usufructo de la experiencia y del aprendizaje. Podemos decir que poco importa que conozca las técnicas e instrumentos, sino que sepa aplicarlos en una situación de trabajo.
- c) Competencias relacionadas con el SABER ESTAR: esto se refiere a actitudes. Es decir no es suficiente con que la persona sepa hacerlo y lo haga, es importante que se ajuste a las normas y reglas de la organización.
- d) Competencias relacionadas con el QUERER HACER: estamos hablando sobre aspectos motivacionales de la persona, es decir que la persona debe querer llevar a cabo los comportamientos que componen las competencias
- e) Competencias relacionadas con el PODER HACER: conjunto de factores relacionados con:
 - Desde el punto de vista individual: la capacidad personal (las aptitudes y rasgos personales).
 - Desde el punto de vista situacional: diferentes situaciones que pueden favorecer o no el desempeño de una competencia. Ej. La presencia de un jefe autoritario, la presencia de un grupo que presiona, etc.

2.1.3.3.3. Diferencias entre la gestión de recursos humanos tradicional y por competencias.

Las expectativas de las funciones de recursos humanos dentro de las organizaciones está cambiando cada día; tradicionalmente la gestión del área de recursos humanos, ha sido meramente operativa y funcional, que tenía que ver puntualmente con los subsistemas

de selección, capacitación, evaluación y salarios, pero actualmente ésta área, se está delineando cada vez más como un factor estratégico dentro de la organización.

“Recursos Humanos se ha responsabilizado de actividades transaccionales y administrativas como selección de personal, seguimiento de fichas de empleados, administración de retribuciones y beneficios, y atención a las preocupaciones de los empleados. Hoy, en cambio Recursos Humanos se está convirtiendo ligeramente en la creación de una organización que añade valor para sus accionistas, clientes y empleados”.¹³

El área de recursos humanos, abandona el enfoque tradicional de tipo operativo y evoluciona hacia una nueva concepción como pilar trascendental en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, implementando y desarrollando programas que apoyen el funcionamiento de la empresa, siempre con la visión de generar valor para la organización.

Así pues en el enfoque tradicional, las acciones estaban dirigidas a solucionar los problemas que ya se han planteado, en cambio en el enfoque estratégico, se intenta anticipar a los problemas y dificultades con el fin de evitarlos o minimizarlos, a través de una planificación que permita identificar al personal que va a tener un rendimiento superior, y a las acciones que desarrollen de mejor manera este rendimiento, en consecuencia estamos hablando de gestión por competencias.

Partiendo de ésta premisa, se debe considerar que la gestión por competencias se sustenta en el plan estratégico, bajo ésta perspectiva sus procesos estarán alineados a la misión y visión de la organización, que será el norte que guiará sus procedimientos.

Otra diferencia básica que existe entre la gestión tradicional y por competencias, se centra en el hecho que en la primera, las actividades tradicionales del área de recursos humanos, son fines en sí mismas, es decir se realizan en forma aislada, cada una tiene un propósito que no logra relacionarse una con otra, cada una consigue cumplir propósitos que no siempre agregan valor y en muchos casos no existe relación con los objetivos organizacionales

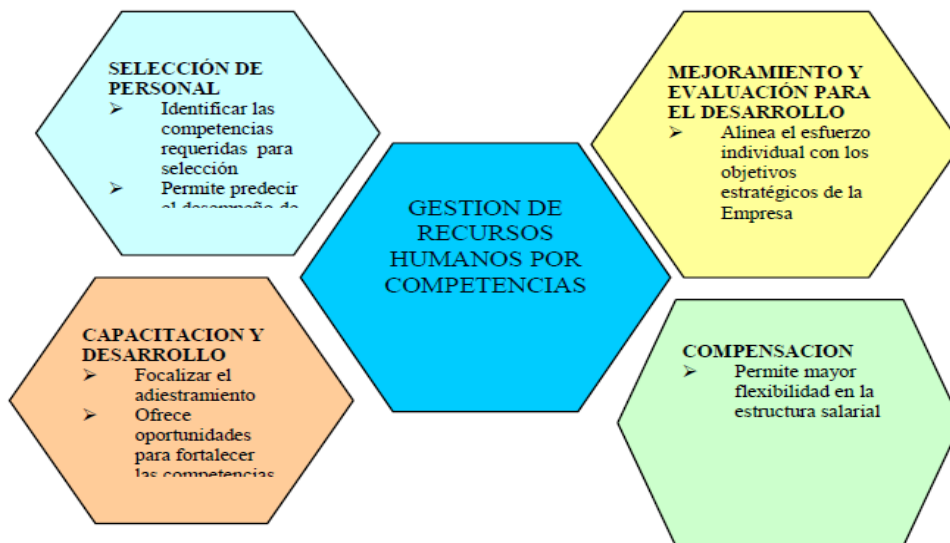
¹³Margaret Butteris, (2001)Reinventando Recursos Humanos, Gestión 2000, Primera Edición, Barcelona, España,

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias, parte del principio que ésta administración debe ser integrada es decir, que todos los subsistemas que la componen trabajen en función del plan estratégico de la organización. “serán los objetivos y planes empresariales los que definirán el marco en el cual se va a gestionar los recursos humanos de la organización”¹⁴

Partiendo de los objetivos estratégicos de la organización, el área de recursos humanos debe definir su plan estratégico a largo, mediano y corto plazo y de ésta forma integrar todos los subsistemas en función de esos objetivos y planes.

Recursos humanos dentro de su plan estratégico debe contemplar las competencias que requerirá el personal del área comercial, así mismo determinará la cantidad del personal necesario para “garantizar” el cumplimiento de este objetivo estratégico establecido por la empresa.

Sistema de rrecursos hhumanos



En la figura anterior, se puede observar como el modelo de competencias unifica bajo uno mismos conceptos a los subsistemas tradicionales de Recursos Humanos, haciendo que a lo largo de los procesos que desarrolla la empresa exista el mismo “sistema

¹⁴Santiago Pereda y Francisca Berrocal, (1999)Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Centro de Estudios Ramón Areces S.A., Pág.48, Madrid , España,

métrico” que permita el monitoreo y evalúe a las persona frente a los requerimientos del cargo establecidos hacia el futuro.

La planeación estratégica constituye un insumo para que el área de recursos humanos elabore su propio plan de acción a seguir: por una parte sabe de una manera casi precisa, qué personal debe contratar (basado en los perfiles), cuánto personal va a necesitar y en qué fecha lo hará. Estratégicamente la organización definirá si la selección va a ser interna o externa o si por el contrario se va a desarrollar a alguna persona para los cargos que se presentarán vacantes en el futuro, de ésta forma todas las acciones y decisiones del área están íntimamente relacionadas entre sí, mediante la definición de los objetivos y la elaboración de un plan.

2.1.4. Beneficio de la gestión por competencia

La empresa de hoy es diferente a la de ayer, los cambios que diariamente demandan en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; cada uno de los componentes deben moldearse y ajustarse óptimamente a los requerimientos.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe darse la real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor en su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y sentirse reconocido por ello. La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa".

Lo que hoy se necesita es ingresar al cambio interior, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y vivir intensamente su misión y visión.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión por competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del talento humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos inmersos en el desarrollo de la empresa.

La gestión por competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la industria; es ahora cuando la industria comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal y profesional capaz de garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la industria y satisfacer al mismo tiempo la expectativas de calidad de vida laboral de los trabajadores.

¿Por qué es necesario el desarrollo de una gestión por competencia?

Es una de las herramientas principales en el desarrollo del talento humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico es un tema importante ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia requerido para el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguirlo. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Dentro de los beneficios de utilizar un enfoque por competencias para administrar al recurso humano tenemos:

La gestión por competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio y aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado.

Definen las conductas de éxito que requiere cada posición a través de perfiles profesionales que favorecen a la productividad.

Facilita el empleo de un dialecto común en toda la empresa. Es más comprensible para todos los implicados y muestra claramente que se espera de cada uno de ellos, qué competencias y qué resultados se esperan obtener. Así por ejemplo, al solicitar un curso sobre liderazgo, este deberá estar de acuerdo con las competencias que hay que desarrollar en los participantes.

Se orienta a resultados. Se busca que el personal logre los mejores resultados y que estos estén orientados hacia la consecución de los objetivos planteados por la empresa.

El enfoque por competencias se considera como un buen predictor del comportamiento futuro. Se trata de ligar los comportamientos exitosos del pasado con el futuro, debido a que es muy probable que puedan volver a producirse, en cualquier caso, si eso no ha ocurrido, se deja abierta la posibilidad a quien no ha actuado de una manera excelente en el pasado pueda hacerlo con posterioridad; es decir éste enfoque acepta y fomenta la posibilidad de aprender.

Posibilita desarrollar a las personas y a los equipos. Puesto que facilita la identificación de puntos débiles en las personas y los departamentos y permite la intervención de mejoras que garantizan los resultados.

Actualmente los sistemas de calidad, están vinculados con la gestión por competencias. La norma ISO 9001:2000 incorpora el concepto de competencia laboral.

2.2. Desempeño laboral

De acuerdo con Maristany (2000) la evaluación del desempeño se originó a principios del siglo XX en Estados Unidos y se aplicó por primera vez a los vendedores contratados por el gobierno¹⁵. De igual forma fue aplicado al ejército de ese país en 1916.

El autor menciona también que en 1923 se estableció en el Acta de Clasificación, la forma en que cómo debía realizarse la evaluación en todo el gobierno de ese país.

Con el paso de los años la evaluación del desempeño se ha convertido en el método de apoyo para los empleados que no alcanzan los estándares de cada empresa y para medir el buen funcionamiento en cada puesto del área productiva, así como también es útil para evaluar la consideración del sistema de capacitación que utiliza la organización, no olvidando que los trabajadores requieren una realimentación a partir de los resultados

¹⁵ Maristany, J. (2000). Administración de recursos humanos. Buenos Aires: Prentice Hall.

que obtienen ya que al conocer su nivel de eficiencia pueden sentirse seguros y tomados en cuenta por la empresa a la que sirven¹⁶ (Méndez Martínez, 2000).

Owen (1989), citado en Méndez Martínez, 2000 y Pontifes, (2003) fueron los pioneros en utilizar el término de evaluación del desempeño a inicios del siglo XIX en Escocia. Asignaron un supervisor a cada trabajador para realizar anotaciones de su desempeño y asignar colores de acuerdo al nivel de rendimiento que reportaban en consideración con el puesto ocupado. También utilizaron métodos estadísticos para su consideración.

La evaluación que una persona hace de otra, es tan antigua como la existencia del hombre. Los métodos utilizados en la evaluación de personal han ido cambiando con el paso de los años, partiendo de un procedimiento creado por Walter Hill Scout con el que calificaba a los vendedores mediante su comparación con individuos cuyo desempeño representaba estándares de distintos niveles. Posteriormente fue adaptado por el ejército estadounidense en la Primera Guerra Mundial para evaluar a sus soldados¹⁷ (Chruden y Sherman, 2002).

Frederick Taylor a fines de ese mismo siglo propuso dar valor a las evaluaciones dependiendo del puesto y de esta manera establecer estándares de rendimiento para los ocupantes de dichos puestos en un futuro. Las guerras y la participación del ejército militar fue inductor de la evaluación del desempeño debido a la necesidad de organizar grupos y administrar el armamento. Se destacaba a los más eficientes y de otorgaba jerarquizaciones de acuerdo al nivel alcanzado en las evaluaciones, previa instrucción y capacitación¹⁸ (Pontifes, 2003).

Mondy y Noe (2005) señalan que la gestión del desempeño se refiere a cada uno de los procesos de la organización que determinan el nivel de calidad con el que los empleados y los equipos desempeñan sus funciones¹⁹

¹⁶ Méndez Martínez, J. L. (2000). Evaluación del desempeño y servicio civil de carrera en la administración pública y los organismos electorales. México: Géminis.

¹⁷ Chruden, H. J. y Sherman, y A. W. (2002). Administración de personal. México: CECSA.

¹⁸ Pontifes, A. (2003, mayo). La evaluación del desempeño y sus distintos enfoques en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Ponencia presentada en el Tercer Foro Nacional Permanente de Profesionalización y Servicio Civil de Carrera, México.

¹⁹ Mondy, R. W. y Noe, R. M. (2005). Administración de recursos humanos. México: Prentice Hall.

2.2.1. Satisfacción y desempeño

Hernández Sánchez (2002) encontró en sus estudios que el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores obreros y empleados de una empresa textil fue regular y recalca que la satisfacción laboral en la empresa textil estuvo determinada por los factores intrínsecos del trabajo más que por los extrínsecos²⁰. En este sentido cabe mencionar que los mayores puntajes de satisfacción laboral en los obreros y empleados de la empresa textil estuvieron asociados con el desempeño de tareas y el desarrollo personal

Palma (2001) enumera los siguientes factores²¹ que favorecen a la satisfacción laboral a los trabajadores: (a) condiciones físicas, (b) la remuneración, (c) las políticas administrativas, (d) las relaciones sociales, (e) el desarrollo personal, (f) el desempeño de tareas y (g) la relación con la autoridad. Peiró (1996) encontró que actualmente se presta mayor atención a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores donde solo se buscaba la calidad en el rendimiento.

Bogles (2002) hace uso de un análisis para comparar dos tipos de maestros distinguiendo los de bajo nivel de satisfacción y los de alto nivel de satisfacción. Los resultados que obtuvo indicaron que los niveles de satisfacción laboral no se relacionan con el lugar de origen ni con su trasfondo cultural.

2.2.2. Satisfacción laboral

Muñoz (1990) define la satisfacción laboral²² como el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas. Del mismo modo, define la insatisfacción laboral como el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que

²⁰ Hernández Sánchez, M. (2002). Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana. Recuperado el 30 de mayo de 2006

²¹ Palma, S. (2001). Factores para evaluar la satisfacción laboral. *Revista Debates, Tecnología y Sociedad*, 3, 24-28

²² Muñoz, A. (1990). Satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Tesis doctoral, Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid, España.

recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas.

Para Blum (1976, citado en Loitegui Aldaz, 1990)²³, los conceptos de actitudes, satisfacción y moral laboral son muy parecidos y muy interrelacionados, pero de ninguna forma se pueden considerar idénticos. La actitud puede contribuir a la satisfacción, que está compuesta por un conjunto de ellas y a su vez, la satisfacción influye en la moral. Este autor propone las siguientes definiciones:

Actitud laboral: Es la manera en que el trabajador se siente con respecto a su trabajo y su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con este trabajo.

Satisfacción laboral: Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general.

Moral laboral: Desde el punto de vista del trabajador, consiste en la posesión de un sentimiento de ser aceptado y de pertenecer al grupo mediante la adhesión a los grupos.

2.2.3. Dimensiones de la satisfacción laboral

Con respecto a las dimensiones que configuran la satisfacción laboral existen dos aproximaciones: la unidimensional y la multidimensional. La primera hace referencia a la satisfacción laboral como una actitud o estado emocional general hacia el trabajo, mientras que la segunda se define como un conjunto de actitudes o sentimientos hacia el trabajo y los aspectos relacionados con él. Estas aproximaciones no son incompatibles.

En este sentido, Peiró (2001) define la satisfacción laboral como una actitud general²⁴ resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización.

El tema de la satisfacción laboral, según Hernández Sánchez (2002) es de mucho interés²⁵ porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y además por los siguientes motivos:

²³ Loitegui Aldaz, J. R. (1990). Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

²⁴ Peiró, J. M. (2001). Psicología de las organizaciones. Madrid: UNED.

1. Existen evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.
2. Se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más.
3. La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado.

Además, la satisfacción laboral es de gran interés "en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales"²⁶ (Palma, 2001, p. 24).

2.2.4. Medición de la satisfacción laboral

Según Robbins (2004), los dos métodos más conocidos para medir la satisfacción laboral son la calificación única general y la calificación sumada que está compuesta por varias facetas del trabajo que se realiza²⁷. El método de la calificación única y general consiste en pedir a la persona que responda a la pregunta como ésta: considerando todos sus aspectos, ¿qué tan satisfecho se siente con su trabajo?

Dando sus respuestas en una escala de uno a cinco, que va desde "muy satisfecho a muy insatisfecho". El otro método consiste en la suma de las facetas del trabajo y es más elaborado. Se identifican los elementos claves de un trabajo y se pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos.

²⁵ Hernández Sánchez, M. (2002). Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana

²⁶ Palma, S. (2001). Factores para evaluar la satisfacción laboral. Revista Debates, Tecnología y Sociedad, 3, 24-28

²⁷ Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación

CAPÍTULO III

MATERIAL Y MÉTODOS

3.1. Material:

El material de trabajo de investigación, se utiliza como bases de varias de las teorías filosóficas de los investigadores que sustentan el estudio de la competitividad del sector Público

Para la presente investigación contamos con encuestas, entrevistas, y archivos, un universo formado por los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí, y sus servidores públicos.

La muestra, que sustenta la presente investigación, según los objetivos del estudio es obtenida bajo el criterio probabilístico, mediante la fórmula para poblaciones finitas, son el tamaño mínimo requerido para este estudio de los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí, a través de documentos para la investigación como son: los recursos humanos, materiales y tecnológicos.

3.1.1. Población

La población, objeto del estudio se conformó por Directores, jefes departamentales, y otros servidores públicos información de la comunidad con un total de 260 informantes, población o universo que corresponde al 100%. Encuesta realizada en un 70%.

La población está dada por el número de funcionarios de las GAD Zona Sur de Manabí

El universo de la presente investigación comprende todas las probabilidades de dominio de las variables

3.1.2. Muestra

La fórmula a utilizar para determinar el tamaño de la muestra referente a los informantes es la siguiente.

$$N = \frac{z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{z^2 \cdot P \cdot Q + N \cdot e^2}$$

3.1.3. Tamaño de la muestra

La muestra que se tomó para poder obtener los resultados favorables a la presente investigación fue:

- El universo de presidentes de Gobiernos Parroquiales (7)
- El Universo de (800)

3.1.4. Muestreo.

N = Universo

P= Probabilidad de ocurrencia

Q= Probabilidad de no ocurrencia

Z= Nivel de confianza

e = Nivel de desconfianza

N= 800

P= 0,50

Q= 0,50

Z= 0,96

e= 0,04

n=?

$$n = \frac{(1.96)^2 (0,5) (0,5) (800)}{(1.96)^2 (0,5) (0,5) + (800) (0,05)^2}$$

$$n = \frac{768,32}{0,9604 + 2} \quad n = \frac{768,32}{2,9604}$$

n =259,53 //

Nº	POBLACIÓN	MUESTRA
1	Gobierno Autónomo Jipijapa	150
2	Gobierno Autónomo Puerto López	60
3	Gobierno Autónomo Paján	50
TOTAL		260

3.1.5. Unidad de análisis.

La unidad de análisis de la presente investigación corresponde a la población de los Gobiernos Autónomos y Descentralizados del Sur de Manabí integrada por los cantones de Jipijapa, Puerto López y Paján, es objeto del estudio que se conformó por 800 funcionarios de estas Instituciones Públicas que brindan servicios a las comunidades.

3.2. Métodos

El método cualitativo o método no tradicional, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

Inductivo- Deductivo. Lo inductivo consiste en ir de los casos particulares a la generalización; se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales.

La deducción, es ir de lo general a lo particular; se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares.

La inducción y deducción son dos métodos de conocimiento que son complementarios.

La combinación de ambos métodos significa la aplicación de la deducción en la elaboración de hipótesis y la aplicación de la inducción en los hallazgos. Se aplicara en todo el proceso del desarrollo de la Tesis. .

3.2.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio de la presente investigación se detalla a continuación

- Según su finalidad

Investigación Aplicada

- Según el alcance temporal

Transversal

- Según su carácter

Cuantitativa - Cualitativa

- Según su profundidad

Básica

- Régimen de la Investigación

Libre

3.2.2. Diseño de la investigación

Los tipos de investigación a utilizarse en este proyecto son varios, los mismos que servirán para obtener la información necesaria posible con la finalidad de desarrollar una investigación eficiente, que a continuación se describe:

Documental, porque se analizará las diferentes teorías en libros, folletos, revistas y demás fuentes de información que tengan relación directa con el tema de investigación.

Descriptiva, porque conoceremos con más exactitud sobre las cualidades, conductas o atributos que tendrán nuestra población que servirán para nuestro estudio.

Explicativa, es de gran importancia porque esta proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno al que se hace referencia en nuestro plan de investigación.

3.2.3. Instrumento de recolección de datos.

Información primaria

La recopilación de la información proviene de la investigación de campo mediante las técnicas de: entrevistas y encuesta dirigidas a las personas que laboran en los gobiernos parroquiales de la zona sur de Manabí

Información secundaria

Proviene de la investigación bibliográfica y se obtendrá mediante la recopilación de datos adquiridos de internet, textos, revistas u otros.

3.2.4. Procedimiento y análisis estadístico

Concluida las etapas de recopilación y procesamiento de datos se inicia con una de las más importantes fases de esta investigación que es la Tabulación Estadística, mediante elaboración de cuadros y gráficos estadísticos previos a la sistematización de datos, utilizando paquetes de herramientas informáticas como el Software Microsoft Excel.

El tipo de análisis de los datos depende al menos de los siguientes factores:

El nivel de medición de las variables

El tipo de hipótesis formulada

El diseño de investigación utilizado indica el tipo de análisis requerido para la comprobación de hipótesis.

Estas etapas sustentan en el grado de validez y confiabilidad de la investigación. Ello implica la capacidad de generalización de los resultados obtenidos. Los resultados de la encuesta se mostrarán en plantillas y gráficos.

La información será cuantitativamente y cualitativamente, que se elabore, Habrá las respectivas Conclusiones y Recomendaciones basado en el análisis.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

DE GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS DEL SUR DE MANABI.

IDENTIFICAR LAS DIRECTRICES ESTRATÉGICAS RELACIONADAS AL TALENTO HUMANO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS DEL SUR DE MANABÍ-ECUADOR.

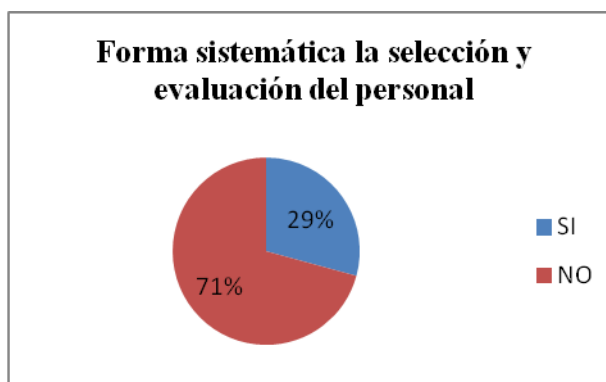
¿Se gestiona de forma sistemática la selección y evaluación del personal?

Cuadro N° 1

RESULTADO DE LA FORMA SISTEMÁTICA SOBRE LA SELECCIÓN Y EVALUACION DEL PERSONAL

Alternativa	Frecuencia	%
SI	76	29%
NO	184	71%
Total	260	100%

Gráfico N° 1



Fuente: consolidado de encuesta a servidores GAD
Elaborado: Investigador.

Análisis e interpretación de resultados

En relación al resultado de la pregunta ¿Se gestiona de forma sistemática la selección y evaluación del personal?, el 29% respondió que si y el 71% en forma concreta manifestó que no existe una selección y evaluación del personal, la interpretación esta dada en el sentido que por ser una institución publica de elección popular todo alcalde tiene

compromisos políticos. La evaluación del desempeño, como proceso clave de gestión de capital humano, conforma un sistema que pretende valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados en la organización. El sistema de evaluación del desempeño parte del profesiograma y cumple su función de valoración respecto al trabajo desarrollado, los objetivos fijados y las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y características personales.

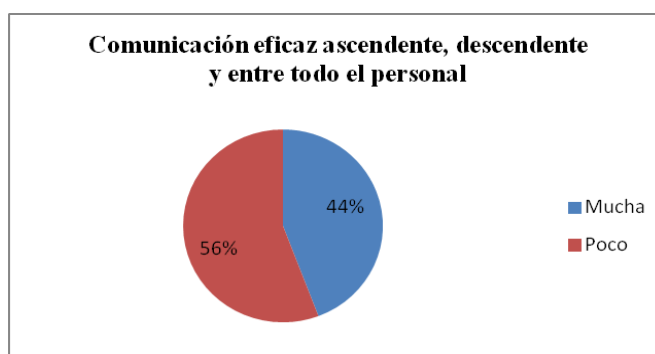
¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?

Cuadro N° 2

RESULTADO DE LA COMUNICACIÓN EICAZ ASCENDENTE, DESCENTE Y ENTRE TODO EL PERSONAL

Alternativa	Frecuencia	%
Mucha	115	44%
Poco	145	56%
Total	260	100%

Gráfico N° 2



Fuente: consolidado de encuesta a servidores GAD
Elaborado: Investigador.

Análisis e interpretación de resultados

En relación a la repuesta de la pregunta ¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?, el 44% respondió que la comunicación es fluida y el 56% restante indico que la comunicación institucional es poca, este resultado porcentual denota que los

funcionarios trabajan en islas no siguen procesos coordinados. Teniendo en cuenta que la comunicación interna es la forma de relación entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural, se puede decir que los factores que influyen y afectan esas relaciones involucran básicamente a tres actores: las personas, la empresa y el entorno. Ningún plan de comunicación interna puede ser efectivo si no contempla la interrelación propia y especial de estos factores que se dan en forma única y particular en cada organización.

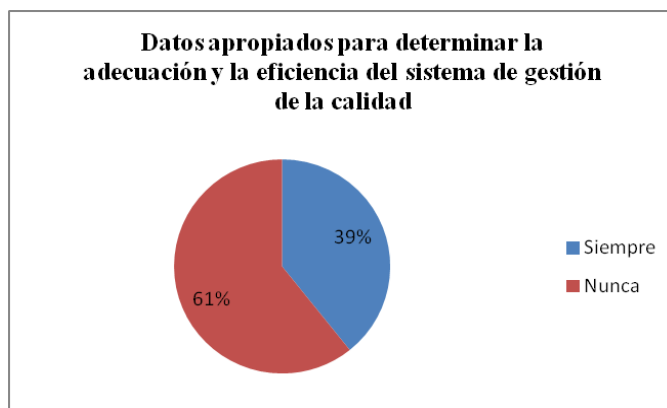
¿Se recopilan y analizan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad para determinar dónde pueden realizarse mejoras?

Cuadro N° 3

RESULTADO DE DATOS APROPIADOS PARA DETERMINAR LA ADECUACIÓN Y LA EFICIENCIA DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	102	39%
Nunca	158	61%
Total	260	100%

Gráfico N° 3



Fuente: consolidado de encuesta a servidores GAD
Elaborado: Investigador.

Análisis e interpretación de resultados

El análisis de los resultado que se obtuvo en la pregunta ¿Se recopilan y analizan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad para determinar dónde pueden realizarse mejoras?, el 39% manifestó que siempre existen mejoras institucionales en los procesos, el 61% contestó que no, la inexistencia de

procesos de gestión de calidad institucional en los municipios son endemias graves por su naturaleza. La gestión de la calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, necesarias para dar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos de calidad, En general se puede definir la Gestión de la Calidad como el aspecto de la gestión general de la empresa que determina y aplica la política de calidad. La ISO 9000:2000 define la Gestión de la Calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

¿Se realiza frecuentemente diagnóstico sobre requerimiento de personal para el desarrollo de sus planes y programas?

Cuadro N° 4

RESULTADO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL PARA EL DESARROLLO DE SUS PLANES Y PROGRAMAS

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	69	27%
Nunca	191	73%
Total	260	100%

Gráfico N° 4



Fuente: consolidado de encuesta a servidores GAD
Elaborado: Investigador.

Análisis e interpretación de resultados

El 73% de la población encuestada a través de la pregunta ¿Se realiza frecuentemente diagnóstico sobre requerimiento de personal para el desarrollo de sus planes y programas? Respondió que nunca se elabora un diagnóstico sobre requerimiento, y el 27% señaló que si se realizan planes y programas institucionales con relación al personal. Es característico

de esta tarea analizar la misión, los objetivos y las estrategias que se trazan para el buen desenvolvimiento de sus actividades, los productos y servicios que oferta, sus clientes, la tecnología con que cuenta, composición de la plantilla, entre otros elementos que pueden ser de interés, siendo muy importante conocer qué funciones ejerce cada áreas en la organización y dentro de ella, el de recursos humanos.

Cabe recalcar que todos estos aspectos que se señalaron anteriormente son imprescindibles a la hora de levantar un diagnóstico, ya que siempre es necesario conocer la razón de ser de una organización, cuáles son sus objetivos y en qué estrategia es preciso trabajar teniendo en cuenta las situaciones políticas.

DETERMINAR EL GRADO DE EFICIENCIA LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS DEL SUR DE MANABÍ.

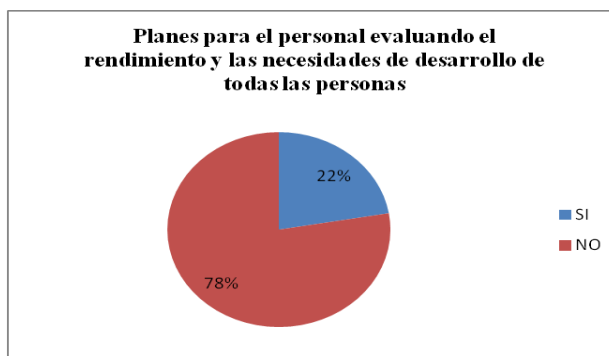
¿Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas?

Cuadro N° 5

RESULTADO DE PLANES PARA EL PERSONAL EVALUANDO EL RENDIMIENTO Y LAS NECESIDADES DE DESARROLLO DE TODAS LAS PERSONAS

Alternativa	Frecuencia	%
SI	58	22%
NO	202	78%
Total	260	100%

Gráfico N° 5



Fuente: consolidado de encuesta a servidores GAD
Elaborado: Investigador.

Análisis e interpretación de resultados

En relación de respuesta a la pregunta ¿Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas?, el 78% respondió que no conoce si existían planes para el desarrollo profesional de los funcionarios, y el 22% contestó si en lo referente a la pregunta. Es importante llevar a cabo la Evaluación del Desempeño para poder obtener la máxima información posible por parte de la empresa sobre las capacidades, aptitudes y habilidades del personal contratado, detectar necesidades formativas e incluirlas en los planes de formación de las siguientes campañas, implantar nuevos métodos y protocolos de trabajo. En definitiva mejorar y adecuar tanto la organización, como los puestos de trabajo y perfiles profesionales necesarios para el desempeño de las funciones relativas a cada puesto.

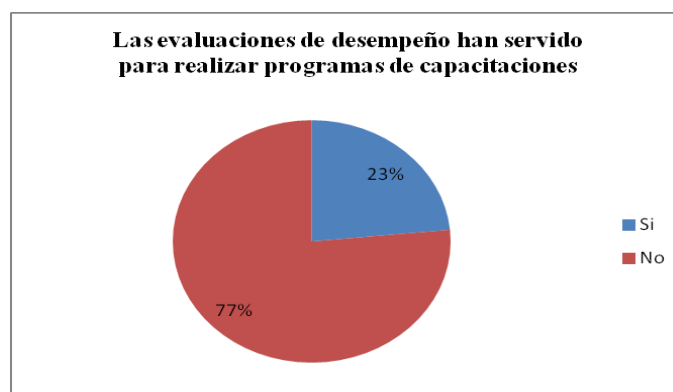
¿Las evaluaciones de desempeño han servido para realizar programas de capacitaciones

Cuadro N° 6

RESULTADO DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO HAN SERVIDO PARA REALIZAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Alternativa	Frecuencia	%
Si	61	23%
No	199	77%
Total	260	100%

Gráfico N° 6



Fuente: consolidado de encuesta a servidores GAD
Elaborado: Investigador.

Análisis e interpretación de resultados

Al analizar las respuestas dadas a la pregunta ¿Las evaluaciones de desempeño han servido para realizar programas de capacitaciones?, el 77% manifestó que no y solo el 23% cree que las evaluaciones han servido para desarrollar capacitaciones. La Evaluación del Desempeño de los trabajadores tiene como objetivo conocer cómo los empleados desarrollan su trabajo, y si lo están haciendo correctamente. Se trata de una evaluación cuidadosa del rendimiento de una persona que puede aportar información sobre su necesidad de mejora a nivel de conocimientos y habilidades, y que éstas puedan ser corregidas planteando medidas para ello. Aporta también a los trabajadores información sobre su competencia y progreso en el trabajo.

¿Disponen de un sistema para medir la satisfacción de los funcionarios donde se incluyan aspectos como calidad, comprometimiento, flexibilidad, comunicación?

Cuadro N° 7

RESULTADO DE SISTEMA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS

Alternativa	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	260	100%
Total	260	100%

Gráfico N° 7



Fuente: consolidado de encuesta a servidores GAD
Elaborado: Investigador.

Análisis e interpretación de resultados

Con relación a la pregunta ¿Disponen de un sistema para medir la satisfacción de los funcionarios donde se incluyan aspectos como calidad, comprometimiento, flexibilidad, comunicación?, el 100% supo manifestar que no han sido evaluados para conocer la satisfacción de ellos con relación a su trabajo. Se puede decir que los planes de acción que los administradores ejecuten en las organizaciones para generar satisfacción en los trabajadores deben ser consensuados no solo por los directivos sino con un equipo representativo (operarios, administrativos, RRHH, contable, marketing, otros) de todas las partes de la organización y asesoría de recursos humanos ya que este es el mediador directo entre los colaboradores y la organización. Su planificación debe estar encaminada a cubrir necesidades básicas (alimentación, vestimenta, salud, seguridad, otros) de todos miembros de la organización.

¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento?

Cuadro N° 8

RESULTADO DE SE MIDE DE FORMA SISTEMATICA LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Nunca	260	100%
Total	260	100%

Gráfico N° 8



Fuente: consolidado de encuesta a servidores GAD
Elaborado: Investigador.

Análisis e interpretación de resultados

De la respuesta a la pregunta ¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento?, este resultado va con relación a la pregunta anterior, el sentir de todos ellos fue nunca. Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

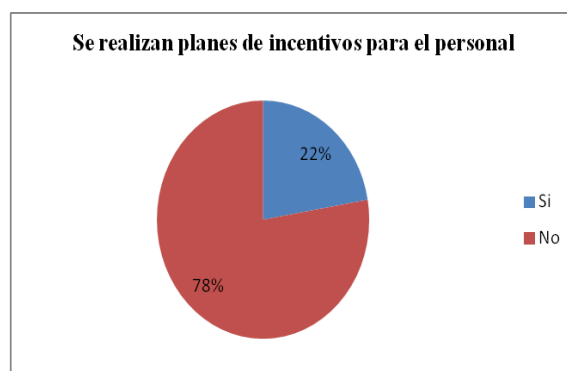
¿Se realizan planes de incentivos para el personal?

Cuadro N° 9

RESULTADO DE SE REALIZAN PLANES DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL

Alternativa	Frecuencia	%
Si	58	22%
No	202	78%
Total	260	100%

Gráfico N° 9



Fuente: consolidado de encuesta a servidores GAD
Elaborado: Investigador.

Análisis e interpretación de resultados

De las repuestas obtenida a la pregunta ¿Se realizan planes de incentivos para el personal?, el 78% respondió que no y el 22% contesto que si existen planes de incentivos institucionales. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin. Los incentivos pueden clasificarse como: "financieros" y "no financieros" no obstante sería más conveniente clasificarlos como competitivos y cooperativos.

La competencia y las cooperaciones pueden considerarse como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos.

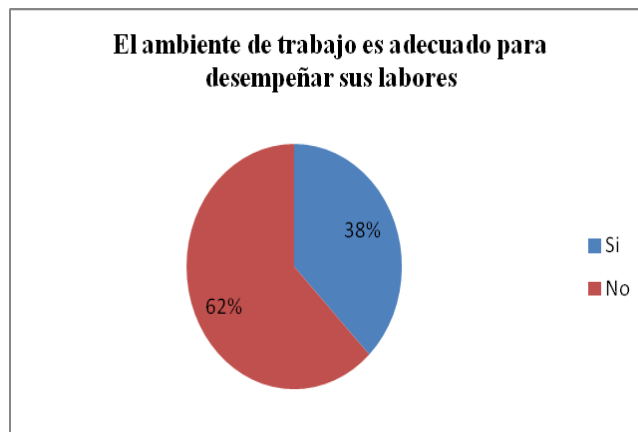
¿El ambiente de trabajo es adecuado para desempeñar sus labores?

Cuadro N° 10

RESULTADO DE EL AMBIENTE DE TRABAJO ES ADECUADO PARA DESEMPEÑAR SUS LABORES

Alternativa	Frecuencia	%
Si	98	38%
No	162	62%
Total	260	100%

Gráfico N° 10



Fuente: consolidado de encuesta a servidores GAD
Elaborado: Investigador.

Análisis e interpretación de resultados

De la información obtenida en la pregunta ¿El ambiente de trabajo es adecuado para desempeñar sus labores?, el 62% respondió que no hay un ambiente adecuado para desempeñar labores y el 38% contestó que creen que si existe buen ambiente. El ambiente de trabajo en el cual una persona labora, influye de manera importante en el desempeño que pueda tener. Con frecuencia, nos encontramos con personas que dicen que se sienten contentos con sus compañeros, escuchados por su jefe. En el extremo opuesto están las personas que se quejan descontentos del lugar en donde trabajan. Son los empleados que laboran en un ambiente difícil, pesado y, que si no fuera porque realmente necesitan el trabajo, preferirían otro empleo.

Estas situaciones tanto favorables, como desfavorables en una empresa hablan del ambiente de trabajo en el que se desarrollan los empleados y de su repercusión directa en la manera como el empleado desempeña sus labores.

CONOCER LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE LOS GAD DEL SUR DE MANABÍ, LOS MÉTODOS Y PROCESOS RESPECTIVOS.

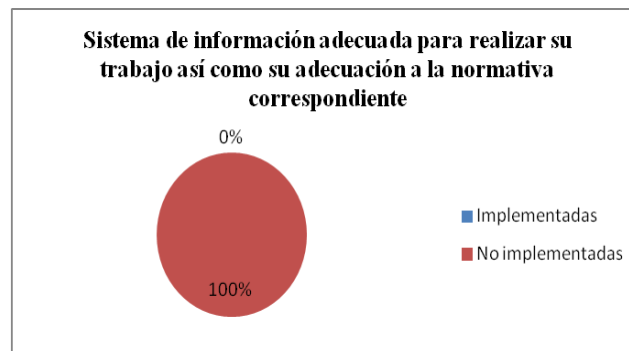
¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma así como su adecuación a la normativa correspondiente?

Cuadro N° 11

RESULTADO DE EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADECUADA PARA REALIZAR SU TRABAJO ASI COMO SU ADECUACIÓN A LA NORMATIVA CORRESPONDIENTE

Alternativa	Frecuencia	%
Implementadas	0	0%
No implementadas	260	100%
Total	260	100%

Gráfico N° 11



Fuente: consolidado de encuesta a servidores GAD
Elaborado: Investigador.

Análisis e interpretación de resultados

En lo referente a la pregunta ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma así como su adecuación a la normativa correspondiente? Del total de la población encuestada en su totalidad respondió que no existe una normativa de procesos ni manual operativo. Esto se refiere a los métodos y procedimientos que en toda empresa existen para desarrollar de una manera determinada el trabajo. Es decir, a los procesos de producción, a las políticas y normativas internas. Pero se refiere, sobre todo, a los procesos grupales que se dan en la interacción de las personas que conforman la empresa. La interacción de las personas dentro del trabajo es quizá el aspecto que con menos objetividad podemos evaluar y el que más influye en la percepción que del clima tienen los empleados.

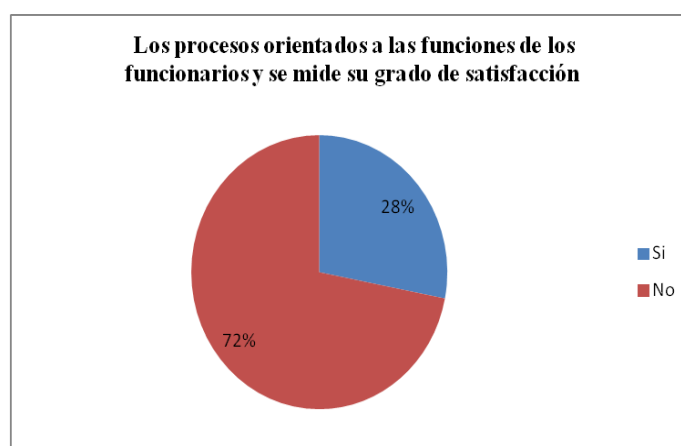
¿Están los procesos orientados a las funciones de los funcionarios obteniendo información de éstos y se mide su grado de satisfacción?

Cuadro N° 12

RESULTADO DE LOS PROCESOS ORDENADOS A LAS FUNCIONES DE LOS FUNCIONARIOS Y SE MIDE SU GRAD DE SATISFACCIÓN

Alternativa	Frecuencia	%
Si	73	28%
No	187	72%
Total	260	100%

Gráfico N° 12



Fuente: consolidado de encuesta a servidores GAD
Elaborado: Investigador.

Análisis e interpretación de resultados

A la pregunta ¿Están los procesos orientados a las funciones de los funcionarios obteniendo información de éstos y se mide su grado de satisfacción? Del total de la población objeto de encuestas el 72% indico que los procesos que realizan los funcionarios no son medidos en grado de satisfacción de los mismos y el 28% contesto que si. El trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole y sus necesidades, no solamente de pagarle. Si una persona no está interesada en su tarea la rechazara automáticamente, actuara con desánimo y no le dedicara toda la atención que merece. Por el contrario, aquellos empleados identificados con su tarea emprenderán su

función con más ilusión y energía. Para lograr una buena motivación laboral se debe de conocer con profundidad los factores vinculadas con las necesidades humanas.

Dentro los Factores más importantes se encuentran: La autonomía, la retribución económica, seguridad en el entorno laboral entre otros

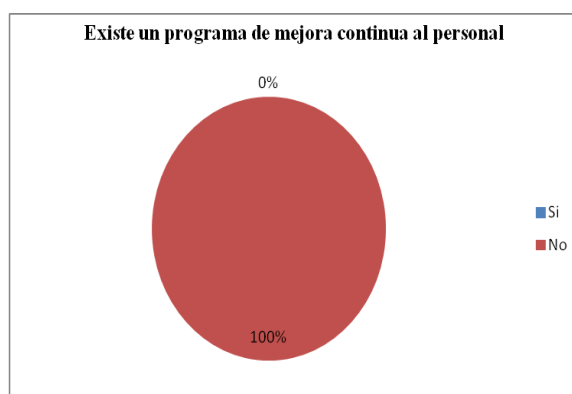
¿Existe un programa de mejora continua al personal que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora?

Cuadro N° 13

RESULTADO DE EXISTE UN PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA AL PERSONAL

Alternativa	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	260	100%
Total	260	100%

Gráfico N° 13



Fuente: consolidado de encuesta a servidores GAD
Elaborado: Investigador.

Análisis e interpretación de resultados

La respuesta de la pregunta ¿Existe un programa de mejora continua al personal que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora?, fue unánime es decir el 100% manifestó que no. En todas las empresas surge la necesidad de valorar y medir el desempeño de las personas en su puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar. Es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

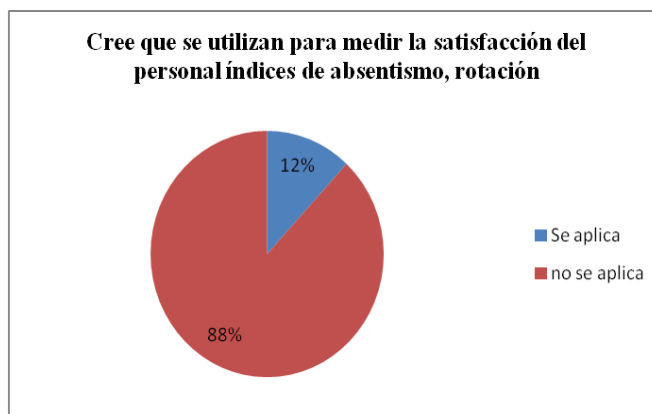
¿Cree que se utilizan para medir la satisfacción del personal índices de absentismo, rotación?

Cuadro N° 14

RESULTADO DE CREE QUE SE UTILIZAN PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL INDICE DE ABSENTISMO, ROTACIÓN

Alternativa	Frecuencia	%
Se aplica	31	12%
no se aplica	229	88%
Total	260	100%

Gráfico N° 14



Fuente: consolidado de encuesta a servidores GAD
Elaborado: Investigador.

Análisis e interpretación de resultados

Al analizar los resultados de la pregunta ¿Cree que se utilizan para medir la satisfacción del personal índices de absentismo, rotación?, el 88% considera que el absentismo y la rotación del personal no son formas de medir la satisfacción personal. En relación a esto es importante indicar que la pregunta fue explicada a cada funcionario, entendiéndose que ellos consideran la rotación de puesto la hacen las autoridades respectivas y no por

pedido del personal. Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

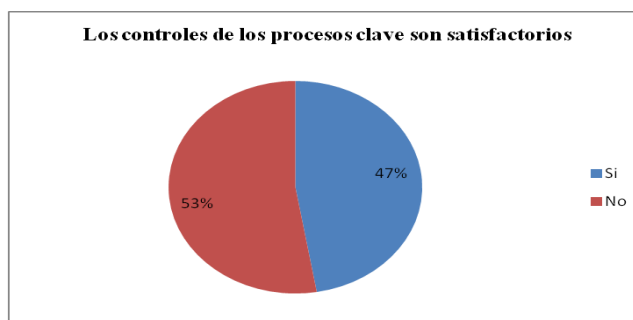
¿Los resultados obtenidos en los controles de los procesos clave son satisfactorios?

Cuadro N° 15

RESULTADO DE LOS CONTROLES DE LOS PROCESOS CLAVES SON SATISFACTORIOS

Alternativa	Frecuencia	%
Si	123	47%
No	137	53%
Total	260	100%

Gráfico N° 15



Fuente: consolidado de encuesta a servidores GAD
Elaborado: Investigador.

Análisis e interpretación de resultados

En relación a la pregunta ¿Los resultados obtenidos en los controles de los procesos clave son satisfactorios? La respuesta no varía mucho en porcentaje ya que el 47% cree que sí y el 53% piensa que no. El personal y el rendimiento son dos en la organización. La dirección tiende a maximizar la eficacia y la productividad del individuo este, a su vez centra su esfuerzo en sus propias necesidades. Para que la motivación del personal tenga éxito, los intereses personales y empresariales deberán de coincidir. Si la empresa requiere que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en su lugar de trabajo presten sus conocimientos, su entusiasmo y su entrega personal, tiene que

conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador

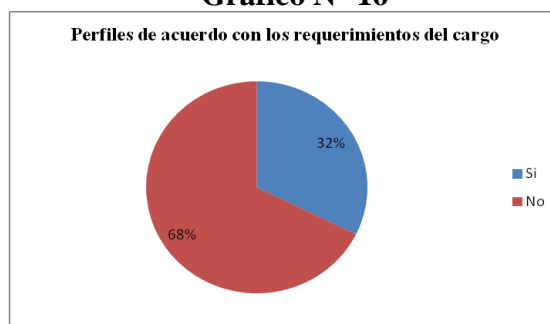
¿La entidad diseña perfiles de acuerdo con los requerimientos del cargo?

Cuadro N° 16

RESULTADO DE LOS PERFILES DE ACUERDO CON LOS REQUERIMIENTOS DEL CARGO

Alternativa	Frecuencia	%
Si	83	32%
No	177	68%
Total	260	100%

Gráfico N° 16



Fuente: consolidado de encuesta a servidores GAD
Elaborado: Investigador.

Análisis e interpretación de resultados

Respecto a la pregunta ¿La entidad diseña perfiles de acuerdo con los requerimientos del cargo? de acuerdo al análisis el 32% considera que si y el 68% manifestó que la entidad no diseña perfiles de requerimiento de profesionales. El análisis de puestos es una herramienta técnica administrativa utilizada por los recursos Humanos, que le permiten controlar y supervisar el desenvolvimiento de tareas dentro de una organización, las limitaciones que presentan algunos cargos, así como las exigencias que pueden poseer otros, establecer políticas de capacitación relativas a la exigencia del puesto, reevaluación de sueldos y salarios que perciben las personas que desempeñan el puesto y demás factores internos y externos que se ven involucrados.

El análisis de puestos, no debe alejarse de los Objetivos de la Organización, así como de los Objetivos Específicos de las Áreas Funcionales y mucho menos de los Objetivos Personales de los individuos los resultados que presenten es de todos (organización, trabajadores, administradores) que deben ser positivos y favorecedores para los GAD.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

Del análisis de los resultados del estudio efectuado a los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí, se obtuvo lo siguiente:

PRIMERO: En el cuadro N° 1 se observa el resultado de la gestión de forma sistémica de la selección y evaluación del personal, del cual una vez recibida la necesidad de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y lograr la gestión de calidad, según Maristnay (2002) ver el marco teórico sobre el desempeño laboral (págs. 28, 29, 30, 31, 32).

Esta también se sustenta en el cuadro N° 3 (pág 43) donde los encuestados indican que no existe procesos de gestión de calidad institucional en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí concordante con el cuadro N° 5 (Pág 45), donde indicaron que no conocen si existen planes de desarrollo profesional de los funcionarios de las entidades (78%).

SEGUNDO: Para que una empresa funcione exitosamente la comunicación es un factor clave del talento humano según Chang (1994), la primera fase constituye la esencia del trabajo exitoso en equipo, con una comunicación eficaz ascendente o descendente entre todo el personal (grafico N° 2) en donde se presentan barreras o puntos críticos en la comunicación entre el los servidores y funcionarios haciendo que la misma sea poca (56%), de allí que no existen verdadero programas de capacitaciones (gráfico N° 6), según Muñoz (1990) la satisfacción laboral es un sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo, en el caso de los servidores de los GAD del Sur de Manabí carecen de un sistema de información adecuada para realizar un trabajo eficiente (cuadro N° 11).

TERCERO: Se considera importante resaltar que existen diferente motivos por los cuales una empresa le gustaría tener un adecuado y eficiente sistema de gestión de

calidad que contribuya a detectar falencias para realizar mejoras (Gráfico N° 3), en el caso de los GAD del Sur de Manabí el 61% de los servidores indican que no emplean procesos para detectar falencias, según (Idalberto). En el gráfico N° 12 los funcionarios en un 72% los procesos no miden el grado de satisfacción y según Robbins (2004) se deberá tener una calificación única y general que responda a la pregunta ¿Qué tan satisfecho se siente de su trabajo?, por lo que no se aplica un proceso para medir la satisfacción personal el índice de absentismo y rotación.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Título de la propuesta

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS DEL SUR DE MANABI

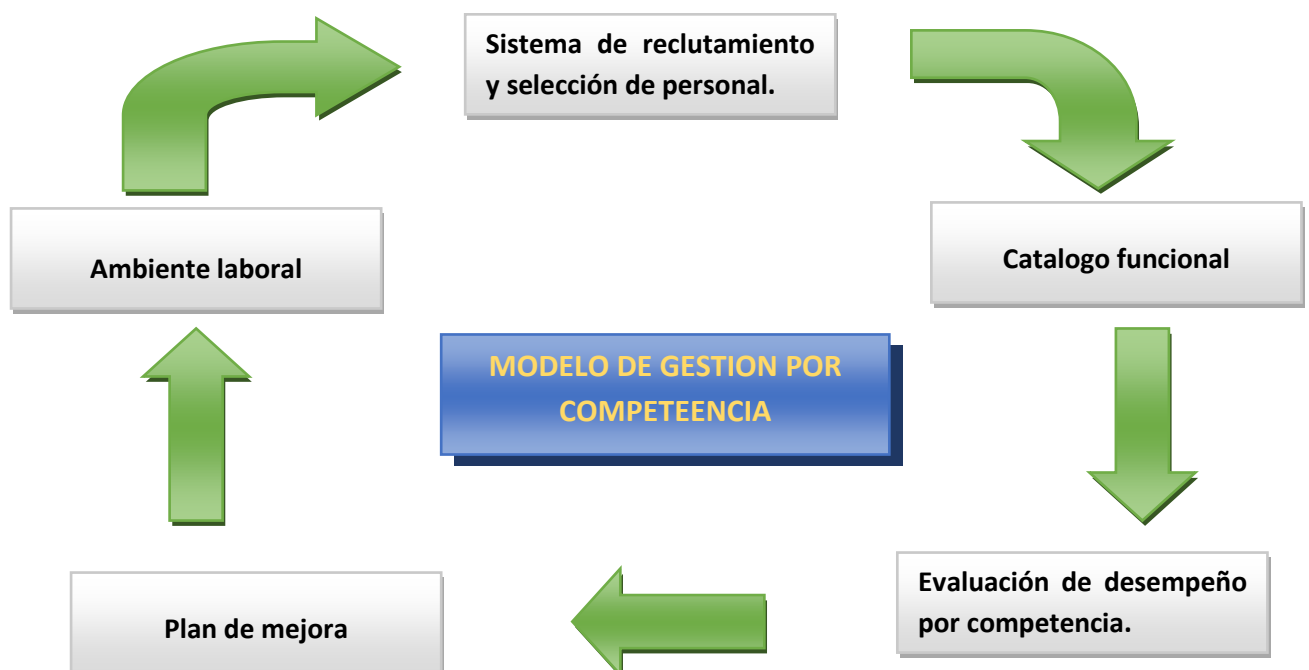
6.2. Objetivo general

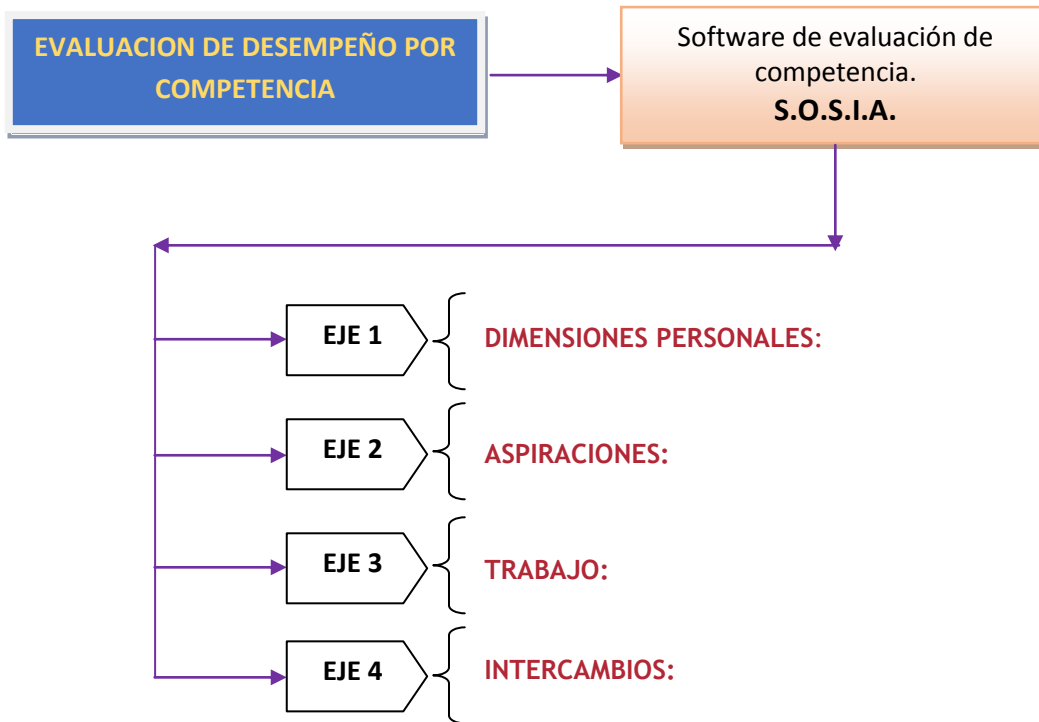
Determinar la importancia de la aplicación de los sistemas de evaluaciones del desempeño por competencias laborales para mejorar la eficacia y eficiencia de los empleados de los gobiernos autónomos descentralizados de la zona sur de Manabí

6.3. Objetivos específicos

1. Mejorar el rendimiento de los funcionarios en las tareas encomendadas
2. Dinamizar el trabajo en equipo a través del empoderamiento del personal en la consecución de metas y objetivos organizacionales.
3. sugerir la utilización del software de evaluación de competencias S.O.S.I.A. como instrumento la valoración

6.4. Mapa ilustrativo de la propuesta





6.5 La propuesta.

6.5.1.Fundamentación legal

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.

Capítulo Noveno. Responsabilidades.

Art. 83.- Son deberes y responsabilidades de las ecuatorianas y los ecuatorianos, sin perjuicio de otros previstos en la Constitución y la ley:

1. Acatar y cumplir la Constitución, la ley y las decisiones legítimas de autoridad competente.
8. Administrar honradamente y con apego irrestricto a la ley el patrimonio público, y denunciar y combatir los actos de corrupción.
11. Asumir las funciones públicas como un servicio a la colectividad y rendir cuentas a la sociedad y a la autoridad, de acuerdo con la ley.

Art. 225.- El sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.

3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.

4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

Sección segunda. Administración pública.

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Art. 264.- Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

1. Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.

Sistema que permite valorar el rendimiento del talento humano a través del Reclutamiento de Personal y la evaluación del desempeño teniendo presente las disposiciones contenidas en la LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO en su Título V. De la Administración Técnica del Talento Humano, en el art. 50, que textualmente dice Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, obligatoriamente tendrán su propia planificación anual del talento humano, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo..

Capítulo IV. Del subsistema de selección de personal.

Art. 63.- Del subsistema de selección de personal.- Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.

Art. 65.- Del ingreso a un puesto público.- El ingreso un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, que evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos.

El ingreso a un puesto público se realizará bajo los preceptos de justicia, transparencia y sin discriminación alguna. Respecto de la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad y de las comunidades, pueblos y nacionalidades, se aplicarán acciones afirmativas.

El Ministerio de Relaciones Laborales implementará normas para facilitar su actividad laboral. La calificación en los concursos de méritos y oposición debe hacerse con parámetros objetivos, y en ningún caso, las autoridades nominadoras podrán intervenir de manera directa, subjetiva o hacer uso de mecanismos discrecionales. Este tipo de irregularidades invalidarán los procesos de selección de personal.

Art. 66.- De los puestos vacantes.- Para llenar los puestos vacantes se efectuará un concurso público de merecimientos y oposición, garantizando a las y los aspirantes su participación sin discriminación alguna conforme a lo dispuesto en la Constitución de la República, esta Ley y su Reglamento.

Capítulo VI Del subsistema de evaluación del desempeño

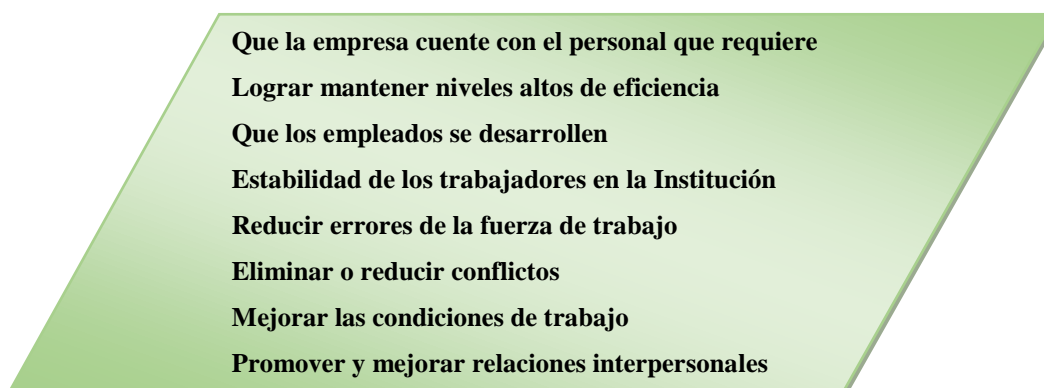
Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

6.5.2 Descripción de la propuesta

Es menester conocer a fondo dos componentes: la estructura que conforma al área de personal y el ciclo de vida del trabajador en el empleo.

La propuesta es pragmática, ya que integra el todo de la misma.



Estos conlleva a:

- Que la empresa siempre cuente en todo momento con el personal que requiere para el desarrollo de las funciones que le son propias y mejorar su plan de trabajo de superación y crecimiento del recurso humano
- Lograr y mantener niveles altos de eficiente contando con trabajadores motivados, capaces, comprometidos y altamente eficaces
- Desarrollo de las habilidades y destrezas de sus trabajadores hasta donde sean capaces dentro de las posibilidades y oportunidades institucionales
- Incrementar la estabilidad de los trabajadores reduciendo la rotación de puestos
- Reducir errores de los empleados, a mayor capacidad y trabajo, menos errores.
- Reducir conflictos entre los trabajadores, con la mejora continua del clima organizacional y de las relaciones interpersonales.
- Mejorar condiciones físicas, económicas y funcionales de acuerdo al desarrollo de la organización

- h) Promover un mejor clima organizacional y con ello incrementar la comunicación, la solución de problemas y por ende la productividad.
- i) Mejorar la justicia conmutativa interna a través de promociones y reconocimientos de diversos tipos de acuerdo a la norma interna sobre lo cual se basa la filosofía y ética institucional.

La propuesta responde sobre todo a una actividad intelectual, motivada y dirigida desde las capacidades imaginativas y creativas de la alta gerencia y de los especialistas en recursos humanos.

6.5. 3 Base de la propuesta

Componente cuantitativo.- Determinan la cantidad precisa de empleados que la empresa requiere y requerirá a futuro para funcionar óptimamente sin desperdiciar recursos humanos.

Componente cualitativo.- Establecer sistemas que vinculen a todo el personal de la empresa y relacionen eficazmente al empleado con el empleador para la consecución de metas y objetivos institucionales.

6.6. Acreditación de la propuesta

- 1.- Concentrar sus esfuerzos para desarrollar óptimamente el ciclo de vida del trabajador
- 2.- Verificar que los recursos humanos estén utilizándose en forma eficaz y eficiente.
- 3.- Identificar necesidades del personal para reducir riesgos de los empleados aumentando las oportunidades de éxito organizacional.
- 4.- Aumentar el capital humano y por consiguiente el valor intrínseco de la empresa.
- 5.- Tener un esquema viable de motivación para contar con un grupo de trabajadores preparados y capacitados para lograr los objetivos organizacionales.
- 6.- Adaptarse a las empresas antes los constantes cambios ambientales mediante la capacitación de sus recursos.

7.- Evaluar el desempeño del personal para acoplar a la organización a las necesidades del trabajador de acuerdo a sus habilidades y destrezas (SOISA)

8.- Optimizar las condiciones de vida del empleado.

9.- Crear identidad organizacional mediante sentido de pertenencia y solidaridad dentro de la organización

10.- Crear políticas de recursos humanos que puedan llegar a ser internalizadas por el personal de la organización.

6.7. Fundamentación sociológica

Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) organizaciones específicas, que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones.

6.8. Fundamentación e importancia de la propuesta

Las empresas van camino a convertirse en comunidades sin fronteras y son, cada vez más, entidades virtuales. Por otra parte, todos los estudios demuestran que hoy en día, se considera a las personas el activo más importante de las organizaciones. De hecho, el término empleado está desapareciendo poco a poco: las empresas ya no gestionan empleados, sino PERSONAS. La empresa se está transformando en una red de personas vinculadas entre sí, y cada vez se parece menos a un grupo cerrado y estable de empleados.

Las organizaciones no sólo deben gestionar procesos administrativos, sino también la productividad de las personas que contribuyen al rendimiento general de la empresa. Las empresas en la actualidad, tienen que gestionar las competencias, el tiempo y la remuneración de un amplio abanico de personas, tanto dentro como fuera de la organización

6.9. Finalidad de aplicación de modelo de gestión por competencias

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

Esta nueva realidad también ha modificado el contrato entre las organizaciones y sus miembros, basándose ahora en el desarrollo profesional de los primeros y en la búsqueda, por parte de los segundos, de nuevas formas para potenciar al máximo las competencias de su personal.

Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

Como en efecto, el concepto de competencias, es muy utilizado por estos días en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas, y cuando se hace referencia a los orígenes del mismo por lo general encontramos que se cita a David McClelland. No obstante, en la literatura se hace referencia a algunos trabajos anteriores a los de este autor, útiles para comprender mejor el origen del término.

6.10.1. Definición de competencias

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy Leboyer, 1997) Según este autor, son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. (Boyatzis, 1982). Se refiere a la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en si mismas para un desempeño efectivo.

Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello. (OIT). Es el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas psicológicas sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo de manera adecuada un papel, una función, una actividad o tarea.

6.10.2. Enfoque holístico propuesto

Integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar, permitiendo incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

1.- Motivaciones que determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder.

Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.

Confianza en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él.

La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, (¿rendiré?, ¿Qué consiguere si rindo? ¿Merece la pena?

La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.

Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.

Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.

2. Rasgos del carácter, que justifican los tipos de reacciones ante determinadas situaciones.

Trabajar con más información, en vez de menos

Enfocarse en los hechos

Desarrollar múltiples alternativas para enriquecer el nivel de debate

Compartir metas comúnmente acordadas

Inyectar humor al proceso de decisión

Mantener una estructura de poder equilibrado

Resolver asuntos en particular sin forzar el consenso

3.- Capacidades personales, valores relacionados con las actitudes, valores y auto-imagen

Orientación a los resultados y la superación prefiere afrontar retos, superándose constantemente y realizando siempre un trabajo excelente, con iniciativa personal.

Incentivar las preferencias por el orden y lo sistemático tener hábitos de trabajo bien organizado y estructurado, hacer las cosas de acuerdo a un plan y de manera sistemática.

4.- Conocimientos

Organizar el trabajo con tareas y con tiempos y movimientos.

Controlar mucho al subordinado, para que cumpla los estándares y metas.

Reglas sólidas de disciplina.

5.- Estimular capacidad para realizar determinado tipo de actividades físicas y mentales.

a) Habilidades intelectuales.- la inteligencia es una capacidad mental que conlleva razonamiento, planificación, solución de problemas, comprender ideas, aprendizaje con rapidez y aprendizaje mediante la experiencia.

b) Conducta Adaptativa.- son las habilidades conceptuales, sociales y prácticas que aprenden las personas para desempeñarse en su vida diaria.

c) Participación, interacciones y roles sociales.- Trabajo en equipo, independencia de criterio, participación activa en decisiones institucionales

d) Salud: física, mental.-

Factores Higiénicos	Factores motivadores
<p>Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones</p> <p>Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.</p> <p>Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.</p> <p>Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los de más compañeros.</p> <p>Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.</p> <p>Control técnico.</p>	<p>Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.</p> <p>Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.</p> <p>Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.</p> <p>Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.</p> <p>Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.</p>

e) Contexto ambiental y cultural: Se describen tres niveles de acuerdo con su proximidad al individuo: microsistema que incluye la familia, personas más próximas; meso sistema: vecindario, barrio, servicios educativos, laborales, etc; macro sistema: los patrones generales de la cultura, sociedad.

6.10.3. El software de evaluación de competencias S.O.S.I.A.

S.O.S.I.A integra en un solo instrumento la valoración de la personalidad (entendida como un conjunto de rasgos relativamente estables y como la predisposición a ponerla en funcionamiento de manera espontánea y constante; y los valores intra e interpersonales, en el sentido de preferencias y objetivos que guían la conducta, suponen el motor y la fuente de motivación que inspiran los comportamientos.

Este instrumento informatizado consta de 98 elementos y evalúa 21 competencias genéricas, englobando todas las características subyacentes de la persona que están relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo que se agrupan en cuatro ejes, así como define cuatro estilos de comportamiento laboral.

Los cuatro ejes son:

Dimensiones personales.

Ascendencia: comportamientos de las personas en los grupos.

Estabilidad emocional: estado emocional del individuo.

Autoestima: imagen que tiene la persona de si misma.

Vitalidad: ritmo y energía de actividad a la hora de desarrollar las funciones laborales.

Responsabilidad: grado de implicación con las tareas.

Aspiraciones.

Resultado: atención y comportamientos que se llevan a cabo teniendo en cuenta los resultados que se plantean en un puesto de trabajo.

Reconocimiento: nivel de importancia que la persona concede a condiciones como el status, el elogio, la necesidad y los tipos de refuerzos.

Independencia: grado de dependencia o independencia que el sujeto precisa para funcionar correctamente.

Variedad: tipos de tareas y/o funciones con las que se obtiene un mayor rendimiento.

Benevolencia: conductas que emite el individuo respecto a sus compañeros de trabajo.

Trabajo.

Cautela: nivel de prudencia y reflexión en sus decisiones, relaciones, entre otros.

Originalidad: creatividad que la persona aporta a su puesto de trabajo.

Practicidad: orientación a la hora de proceder y ejecutar sus acciones, exigencias en cuanto a los resultados esperados.

Decisión: implicación y frecuencia de decisión.

Orden: características de organización y estructuras que la persona precisa para trabajar.

Metas: conducta laboral en cuanto a metas y objetivos de su puesto de trabajo.

Intercambios.

Sociabilidad: habilidades y comportamiento social.

Comprensión: nivel de flexibilidad y adaptación que posee la persona ante las distintas situaciones de trabajo.

Estímulo: grado de dependencia/independencia de refuerzo externo.

Conformidad: nivel de adaptación a las normas y culturas.

Liderazgo: tendencia a ejercer autoridad y tener posiciones elevadas dentro de la jerarquía.

La evaluación de las respuestas distribuidas dentro de los ejes, definirá el estilo de comportamiento de la persona entre los cuatro ejes existentes:

Organización y estructura.

Poder y actividad.

Apertura y estabilidad.

Altruismo y convicciones.

Los resultados que ofrece la prueba, y que resultan de gran aplicabilidad en las áreas de selección de personal, formación, planificación de carreras, orientación profesional promoción interna y externa, desarrollo de directivos y liderazgo, evaluación de desempeño y sistemas de retribución, pueden ser de tres tipos:

Informe numérico: perfil cuantitativo que recoge las puntuaciones directas y transformadas de todas las variables.

Informe gráfico: diagrama de barras que redistribuyen gráficamente los resultados obtenidos.

Informe personal: informe narrativo que apoya la interpretación de cada uno de los aspectos evaluados.

6.10.3.1. Utilidad del S.O.S.I.A.

El sistema funciona por pasos que se facilitan telefónicamente. Se emplea un paso por aplicación o uso (contestación de la prueba, corrección, informa numérico y gráfico).

Desde la perspectiva, el diagnóstico de competencias implica también diagnosticar los medios útiles para adquirirlas y por otra parte, considerar el aspecto desarrollo, ya que este está indisolublemente ligado al concepto de competencias. Por lo tanto, considera que deben evaluarse tres categorías de características individuales:

a). Las aptitudes

Se obtienen por medio de los test abstractos, correspondientes a dimensiones psicológicas identificadas en numerosas investigaciones y análisis factoriales y que permiten medir aptitudes y describir la personalidad.

Test de inteligencia general. Considera que estos tiene un gran valor predictivo en la medición de las cualidades intelectuales del sujeto, las cuales considera de gran importancia en la adquisición de nuevas competencias, informaciones, procedimientos, y en la resolución de problemas y tareas difíciles. Siguiendo esta línea, destaca tres tipos de test:

Test de aptitudes. Dentro de estos se encuentran los de aptitudes verbales, numéricas, de razonamiento espacial y el de aptitudes motrices. Señala que estos solo deben utilizarse si se ha demostrado con el análisis de puestos que las referidas aptitudes son claves para el desempeño de la actividad o en la adquisición de nuevas competencias, necesarias para la actividad.

Test de personalidad. Puede resultar efectivo siempre y cuando el instrumento esté bien construido, y siempre que no incluya un número de preguntas bastante reducida para evaluar cada dimensión (establece como mínimo 10 ítems), se ha demostrado que la personalidad puede describirse atendiendo cinco factores: extroversión, estabilidad emocional, sociabilidad, apertura intelectual y una dimensión con diferentes denominaciones que asocia la conciencia moral y el control de si mismo.

b). Los rasgos

La segunda categoría de instrumentos llamados test de situación, estas se definen como situaciones simplificadas que tienen lugar en un determinado período de tiempo y que son semejantes a las actividades profesionales claves que desempeña el individuo, se

observar que en estas hace referencia a una serie de ejercicios (los juego de roles, el in-basket, las presentaciones orales, escritas, entre otros) que también son utilizados por los Assesment Center, con la diferencia de que en estos últimos, estos ejercicios aparecen integrados en una concepción metodológica que se ha fortalecido durante años.

c) las competencias

Estas constituyen cualquier información sobre los comportamientos pasados del individuo, que permitan describir comportamientos futuros, existen cuatro razones por las que este instrumento debe utilizarse con ciertas reservas:

1. Las competencias aún cuando no existieran en el pasado, pueden ser adquiridas desde el momento en que el individuo posee las cualidades necesarias y tiene acceso a las experiencias adecuadas.
2. Una competencia existente puede pasar desapercibida para los superiores y en consecuencia no ser solicitada, siendo considerada no presente.
3. Todo comportamiento está ciertamente en función del propio individuo, pero también del contexto, por lo que resulta difícil saber si los comportamientos que son descritos por las referencias, son generalizables a otras situaciones.
4. Las precauciones para la construcción y las puntuaciones de los ejercicios de muestra, han puesto el acento en la subjetividad de los evaluadores, precauciones que no siempre se toman en lo que concierne a las referencias.

6.10.3.2. Variantes de referencias:

Biodata: se evalúan las competencias a través de informaciones biográficas analizadas sistemáticamente. Raramente se aplica ya que su construcción es trabajosa, pues supone el acceso a una población de referencia bastante numerosa, donde se requiere reunir datos sobre una determinada muestra poblacional, como grupo comparativo, así como su de éxito profesional.

Historial de logros: donde se entrega a los candidatos una lista de competencias requeridas para el puesto con sus respectivas definiciones, y se les pide que describan siempre que sea posible, uno de sus logros pasados que pruebe que posee la

competencia considerada como requerida. Seguidamente las respuestas son objeto de un análisis de contenido y de una valoración precisa.

La entrevista: en este caso se presenta estructurada, con puntos preestablecidos sobre el pasado personal y profesional, así como en casos pequeños en los que se sitúan a los candidatos en situaciones problemáticas concretas (semejando un test se situación), donde se les pregunta que estrategias seguirían para darle solución, obteniéndose de esta forma una mayor validez.

Por otra parte, puede decirse que, si por una parte, el diagnóstico es un momento muy importante (revela el nivel de desarrollo de las competencias de los individuos en un momento determinado, y también porque de los resultados que se obtienen derivan las futuras acciones de desarrollo), por la otra, también puede afirmarse que su efectividad depende de dos momentos esenciales que lo preceden: primero, la determinación de las competencias requeridas y segundo, la definición operacional de estas

No obstante, pienso que con los métodos y instrumentos descritos anteriormente, no se agotan todas las vías, pues la creatividad y la práctica nos abren todo un camino de posibilidades, siempre y cuando no perdamos de vista nuestros propósitos, y los recursos a nuestro alcance.

CONCLUSIONES

1. Claramente se denota, que es posible proponer un modelo de gestión por competencia del talento humano, dada la información obtenida de los servidores Públicos de los gobierno autónomos descentralizados del sur de Manabí, mediante la aplicación de la encuesta que se muestran en cada uno de los cuadros desde el No..1 Hasta el No. 16 contenidas en las paginas 41 al 56, según la percepción de los encuestados.
2. Del diagnóstico efectuado al talento humano de las instituciones, se establece que se le ha dado escasa atención y de manera tradicional, según los resultados de los encuestados, es decir se ha dado poca importancia al talento humano. Entre uno de los mecanismos que se debe considerar es en forma sistemática, y no dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos, sin embargo como una estrategia es importante que exista la información para realizar el trabajo así como la normativa correspondiente a los servidores Públicos puesto que podrían dar un mejor aprovechamiento que contribuya a lograr los objetivos de la empresa, así mismo que los servidores conozcan los resultados de la evaluación del desempeño.
3. No existe un plan de mejora en función del desempeño de los servidores, lo que impide su desarrollo y crecimiento; y en cuanto al ambiente laboral de las instituciones los encuestados indican que es bueno.
4. No se identifican métodos y técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la Institución.
5. Las competencias laborales son una herramienta que permite mejorar la gestión del talento humano en las instituciones, ubicando a los servidores en los puestos correspondientes de acuerdo a su perfil, lo que no se cumple en las GAD del Sur de Manabí debido a la falta e implementación de un sistema de información.

RECOMENDACIONES

1. Se plantea implementar el modelo de gestión por competencia del talento Humano de los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí, porque mejora su nivel de competitividad, si las decisiones que se toman son las adecuadas, previa a la información técnica a través de un mecanismo y seguimiento sistematizado de las acciones como de la estrategia de comunicación bien definida de los avances y logros obtenidos, minimizando las inconformidades del talento humano.
2. Del diagnóstico obtenido, se prepone mejorar el nivel de competitividad al interior de los GAD, para que el personal sea más productivo, eficiente, capacitándolos y evaluándolos permanente en todos los niveles previa planificación y sin descuidar a la población.
3. Se sugiere aplicar el modelo de gestión por competencia del talento humano una política de los GAD, para la administración pública y la sociedad que permita contar con una herramienta de trabajo para el mejoramiento continuo de la institución en la toma de decisiones por parte de los Gobernantes.
4. Otorgar mayor capacidad de decisión y de autogestión al personal que supera las evaluaciones del desempeño al mismo tiempo se les capacite en conocimientos, habilidades y actitudes lo que permitirá desenvolverse exitosamente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALLES, Martha. (2006) “Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias”. Granica, Buenos Aires. pag 68

CHANG, (1994.) Richard Y. Trabajar en equipo para triunfar. Ediciones Granica S.A. Argentina

CHRUDEN, H. J. y Sherman, y A. W. (2002). Administración de personal. México: CECSA.

COOPER, K.C. (2000.) Efecctive competency moldeling& reporting, New York, American Management Associación, Pág18

DEL PINO, Agustín, (1997.) Empleabilidad y Competencias, Barcelona, Gestión 2000, Pág 108,1997.

DUCCI, María Angélica, (1997) “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional”, en: Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT

GALLART, M. Antonia; Jacinto, Claudia, (1997) “Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo”, en: Cuestiones actuales de la formación, Montevideo, Cinterfor/OIT

HERNÁNDEZ, Sánchez, M. (2002). Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana. Recuperado el 30 de mayo de 2006

HERNÁNDEZ, Sánchez, M. (2002). Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana

JIMENEZ, A &Wyatt, (1997) (La gestión por competencias, Una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma. En Ordóñez Miguel, Gestión 2000, Barcelona, España, Pág.350

LOITEGUI, Aldaz, J. R. (1990). Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

LONDOÑO Chica, Carlos; MESA PRIETO, Rodrigo, (1994) Gerencia y Recursos Humanos, Grupo Norma, Colombia, pág. 113

MARGARET, Butteris, (2001) Reinventando Recursos Humanos, Gestión 2000, Primera Edición, Barcelona, España

MARISTANY, J. (2000). Administración de recursos humanos. Buenos Aires: Prentice Hall.

MARTÍNEZ, Natalia. (2006) Interpretación de la entrevista realizada por gestión humana.

MÉNDEZ Martínez, J. L. (2000). Evaluación del desempeño y servicio civil de carrera en la administración pública y los organismos electorales. México: Géminis.

MORENO Jaime, (2001) Manual de Administración de Recursos Humanos por competencias, Quito, Pág 20

MUÑOZ, A. (1990). Satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Tesis doctoral, Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid, España

PALMA, S. (2001). Factores para evaluar la satisfacción laboral. Revista Debates, Tecnología y Sociedad, 3, 24-28

PALMA, S. (2001). Factores para evaluar la satisfacción laboral. Revista Debates, Tecnología y Sociedad, 3, 24-28

PEIRÓ, J. M. (2001). Psicología de las organizaciones. Madrid: UNED.

PEREDA y Berrocal,(1999) Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces S.A. Pág. 266.

PONTIFES, A. (2003, mayo). La evaluación del desempeño y sus distintos enfoques en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Ponencia presentada en el Tercer Foro Nacional Permanente de Profesionalización y Servicio Civil de Carrera, México.

ROBBINS, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación
Santiago Pereda y Francisca Berrocal, (1999) Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Centro de Estudios Ramón Areces S.A., Pág.48, Madrid, España,

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/66/comunicaherr.htm>.

ANEXOS



UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL
RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LOS GOBIERNOS
AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS DEL SUR DE MANBI**

ENCUESTAS

"Dirigida a servidores"

Indicaciones:

- a) Agradecemos su valiosa colaboración por proporcionarlos su sabio criterio.
- b) Le solicito responder con toda sinceridad, marcando con una X en el Paréntesis respectivo.

Esta encuesta tiene como objetivo determinar el desempeño laboral de los servidores públicos de la zona sur de Manabí

ENCUESTAS

**IDENTIFICAR LAS DIRECTRICES ESTRATEGICAS RELACIONADAS AL
TALENTO HUMANO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LOS
GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS DEL SUR DE MANABÍ**

¿Se gestiona de forma sistemática la selección y evaluación del personal?

Si

No

¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando este de una manera real en las actividades de mejora.

Mucha

Poco

¿Se recopilan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de calidad para determinar donde pueden realizarse mejoras?.

Siempre

Nunca

¿Se realiza Frecuentemente diagnóstico, sobre requerimiento de personal para el desarrollo de planes y programas.

Siempre

Nunca

DETERMINAR EL GRADO DE EFICIENCIA LABORAL DE LOS SERVIDORES PUBLICOS EN LOS GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS DEL SUR DE MANABÍ.

¿Se realizan planes para el personal (admisión formación, desarrollo) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas?

Si

No

¿Las evaluaciones de desempeño han servido para realizar programas de capacitaciones

Si

No

¿Disponen de un sistema para medir la satisfacción de los funcionarios donde se incluyan aspectos de calidad, comprometimiento, flexibilidad, comunicación?

Si

No

¿Se mide en forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo promoción, comunicación, formación y reconocimiento.

Si

No

¿Se realizan planes de incentivo para el personal?

Si

No

¿El ambiente de trabajo es adecuado para desempeñar sus labores?

Si

CONOCER LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA LOS SERVIDORES PUBLICOS EN LAS DIFERENTES AREAS DE LOS GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS DEL SUR DE MANBI, LOS MÉTODOS Y PROCESOS RESPECTIVOS.

¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma así como su adecuación a la normativa correspondiente?

Implementadas

No implementadas

¿Están los procesos orientados a los funciones de los funcionarios obteniendo información de estos y se mide su grado de satisfacción?

Si

No

¿Existe un programa de mejora continua al personal que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejoras?

Si

No

¿Cree que se utilizan para medir la satisfacción del personal índice de absentismo, rotación?

Se aplica

No se aplica

¿Los resultados obtenidos en los controles de los procesos claves son satisfactorios?

Si

No

¿La entidad diseña perfiles de acuerdo con los requerimientos del cargo?

Si

No