



Modelo de puesto de trabajo por competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Déleg, Cañar - Ecuador

Occupational Profiles Model by Competencies for the Decentralized Autonomous Government (GAD) of Ecuador

Silvia Elizabeth Ormaza Andrade.¹, Juan Carlos Erazo Álvarez.², Cecilia Ivonne Narváez Zurita.³ & Jorge Edwin Ormaza Andrade.⁴

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.631>

Abstract.

The main objective of this research is to design a competency profiling model to identify the skills, aptitudes and skills of human talent that will be examined in the selection of personnel and will be developed in the training of human resources, specifically the target institution and reason for analysis is the Autonomous Decentralized Government (GAD) of Canton Déleg, located in the province of Cañar, Ecuador. It is intended that from the results obtained, give the necessary guidelines to improve the work performance of the staff. The research is descriptive, the article has a mixed (qualitative - quantitative) approach; presenting greater emphasis on the qualitative, with non-experimental design, and with transversal and field purpose. The methods used were inductive-deductive, analytic-synthetic and historical-logical. The interview of the head of human talent and the questionnaire to the administrative staff of the institution under study were used for data collection. The results showed that the institution does not have a profile model

¹Universidad Católica de Cuenca, Maestrante en Administración de Empresas, Cuenca, Ecuador. sormaza@psg.ucacue.edu.ec

²Universidad Católica de Cuenca, Posgrados Cuenca – Ecuador, jcerazo@ucacue.edu.ec

³Universidad Católica de Cuenca, Posgrados Cuenca – Ecuador, inarvaez@ucacue.edu.ec

⁴Universidad Católica de Cuenca, Posgrados Cuenca – Ecuador, jormaza@ucacue.edu.ec

based on competencies, breaking down knowledge, skills, skills and other competencies that are necessary to achieve the mission, vision, objectives and organizational strategies.

Keywords: Competencies, management, performance, human talent, profile, occupational position.

Resumen.

El objetivo central de esta investigación es diseñar un modelo de perfiles de cargo por competencias para identificar las capacidades, aptitudes e idoneidades del talento humano que se examinarán en la selección de personal y se desarrollarán en la capacitación del recurso humano, específicamente la institución objeto y motivo de análisis es el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del Cantón Déleg, ubicado en la provincia del Cañar, Ecuador. Se pretende que a partir de los resultados que se obtengan, dar las directrices necesarias para mejorar el desempeño laboral del personal. La investigación es de tipo descriptiva, el artículo tiene un enfoque mixto (cuali – cuantitativo); presentando mayor énfasis en lo cualitativo, con diseño no experimental, y con finalidad transversal y de campo. Los métodos empleados fueron inductivo-deductivo, analítico-sintético e histórico-lógico. Se utilizó para la recolección de datos la entrevista al jefe de talento humano y el cuestionario al personal administrativo de la institución en estudio. Los resultados evidenciaron que la institución no dispone de un modelo de perfiles basado en competencias desglosando conocimientos, habilidades, destrezas y otras competencias que son necesarias para alcanzar la misión, visión, los objetivos y las estrategias organizacionales.

Palabras clave: Competencias, gestión, desempeño, talento humano, perfil, cargo, puesto

Introducción.

Los cambios permanentes que se han venido generando en el siglo XXI muestran que las empresas como valor agregado y factor estratégico, deben contar con personal competente para el crecimiento sostenido de las mismas. La gestión de talento humano por competencias determina la importancia de las personas en todas las organizaciones mediante el desarrollo de las competencias, y nuevas tendencias que forman parte de este mundo laboral moderno, incrementando la productividad y alcanzando el éxito de cualquier empresa, de tal modo, si se gestiona correctamente al personal con el diseño de perfiles de

cargo por competencias, serán beneficiadas de una ventaja competitiva y, por consiguiente, alcanzarán los objetivos organizacionales.

A manera de introducción, durante la Constitución de la República del Ecuador en el año de 1946 los municipios fueron reconocidos como entidades autónomas con potestad para modificar, crear ordenanzas y suprimir tasas de contribuciones para mejoras, bajo este escenario, en el año 2008 se reformó el marco jurídico a través de la constituyente en Montecristi, haciéndose público el Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD)(Ayala, Zaruma, & Barragán, 2017).

En relación con estas implicaciones se asignan las funciones y competencias para las diferentes municipalidades, siendo de manera obligatoria el desarrollo de un modelo de descentralización por medio del Sistema Nacional de Competencias. Por consiguiente, a partir de esta normativa se originan los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), los mismos que poseen autonomía política, financiera y administrativa, bajo los principios de solidaridad, subsidiaridad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana.

Hay que señalar, además, que la elección de las autoridades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) se realiza mediante votación popular y al mismo tiempo cumplen con las funciones ejecutivas, legislativas y de fiscalización, además, prestan servicios a proyectos sociales, avalúos y catastros, planificación, comisaría, biblioteca municipal, y están organizados de la siguiente manera:

El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Regional tiene ocho años de ser creado a partir de la aprobación de la Constitución con un nivel de carácter regional que busca alcanzar los objetivos del buen vivir y del plan toda una vida, mediante una ejecución en combinación entre los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) de la circunscripción territorial regional y el Gobierno Central, siendo la autoridad el Gobernador o Gobernadora Regional.

Así mismo el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Provincial se encarga de planificar y ejecutar obras públicas, también otros servicios y está dirigido por el Prefecto o Prefecta y la Vice prefecta o Vice prefecto. Finalmente, tanto el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de la Ciudad como el Cantonal, son personas jurídicas de derecho público y están precedidos por el alcalde o alcaldesa, de igual manera, por concejales o concejalas y de ellos se elige al Vicealcalde o Vicealcaldesa.

El artículo en mención se desarrollará en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del Cantón Déleg que se encuentra ubicado al sur de la Provincia del Cañar, es necesario señalar que en la actualidad la institución carece de un sistema de organización, como es el análisis de puestos y las funciones que ayuden a identificar al candidato idóneo y competente para ocupar dicho cargo, lo cual apalanca un efectivo desempeño laboral. Las evaluaciones de desempeños se realizan sin basarse en la toma de decisiones de formación, retribución, promoción y planes de carrera para poder identificar al candidato a ser promovido en la institución, lo que ocasiona que se reduzcan notablemente las posibilidades de que las tareas se desarrollen eficientemente.

Asimismo, el personal dispone de pocas oportunidades vía ascenso y promociones internas, disminuyendo drásticamente la motivación de cada colaborador, entre otras secuelas. Debe señalarse, que las capacitaciones son limitadas, provocando deficiencias en los servicios que presta la institución, de igual manera existe un fuerte impacto la alta rotación del personal, afectando la imagen de la institución.

Bajo las consideraciones antes expuestas y por tal motivo la investigación ha considerado que los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) del Ecuador cuenten con las herramientas suficientes y necesarias en la elaboración de un Modelo de perfil de cargo por competencias como punto de partida para el desarrollo del personal y marquen como objetivo, tener servidores competentes y comprometidos no sólo consigo mismo, sino también con la sociedad y el estado.

Ahora bien, la necesidad de contar con un modelo de perfiles de cargo por competencias que opere bajo un esquema de enriquecimiento continuo en el desempeño laboral del personal, debe ser reflexionada como una exigencia diaria. Siendo en este sentido el objetivo central del documento científico: diseñar un modelo de perfiles de cargo por competencias para identificar las capacidades, aptitudes e idoneidades del talento humano que se examinarán en la selección de personal y se desarrollarán en la capacitación del recurso humano para el mejoramiento del desempeño laboral del personal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) del Ecuador.

Los lineamientos antes indicados conllevan a generar la principal interrogante del artículo científico, ¿Cómo mejorar el desempeño laboral del personal en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) del Ecuador? misma que se desprende y tiene congruencia directa con objetivo central de la presente investigación.

En efecto, debido a la gran magnitud de exigencias de los puestos, la gestión por competencias inicia con la determinación de las competencias laborales que se encuentran anexas en los perfiles de cada puesto, que han existido desde la administración tayloriana, pero únicamente expresados en funciones, pero hoy en día con el auge de la gestión por competencias se manifiesta explícitamente en los perfiles de cargos por competencias, existiendo diferentes métodos, aquí se destacará el MPC que significa Modelado de Perfiles de Competencias que consiste en la obtención de todos los datos necesarios para que la administración de talento humano cuente con un sistema basado en competencias en el menor tiempo posible, con rapidez, eficiencia, sin afectar la calidad de los resultados, siendo su objetivo principal el de impulsar un exitoso desempeño laboral.

Es evidente entonces, que el levantamiento de información de los perfiles de cargo por competencias, constituye un cimiento sólido para la incorporación de los subsistemas; y beneficiará a la administración de talento humano permitiendo, para empezar un posicionamiento como área estratégica, gradualmente la tecnificación, la gestión compartida de recursos humanos, y finalmente se identificarán áreas de oportunidad para cada empleado; sin duda, impulsará a la formación progresiva y constante del capital humano. De igual manera incentivará el trabajo en equipo; dado que, si se integran de la mejor forma y desarrollan las actividades en un clima laboral satisfactorio estará dando inicio al cambio organizacional, maximizando el desempeño del personal que se verá reflejado en el efectivo y eficiente desempeño laboral en la institución.

Resulta interesante mencionar, que la gestión de talento humano ha evolucionado en las últimas décadas, contribuyendo a la retención del personal y no atribuyendo solo importancia en atraer el talento humano, entonces, constituye una exigencia que las organizaciones cuenten con personas eficientes, efectivas, y con una preparación adecuada, en consecuencia, se obtendrán sobresalientes resultados por parte de los colaboradores de la empresa respecto al desempeño laboral.

De acuerdo a los razonamientos que se han venido realizando (Cabarcas, 2017) opina que la gestión de talento humano, es clave en las administraciones empresariales modernas para dirigir a las personas, con el propósito de enriquecer las contribuciones que los trabajadores hacen a las organizaciones. En este sentido, la gestión de talento humano a través de la inclusión del factor humano, y en función de las competencias de cada una de las personas de la institución reforzarán el desempeño laboral.

Por las consideraciones anteriores (Hellriegel, Jackson, y Slocum, 2008) expresan que las personas para ser eficientes en todas las actividades recreativas, laborales apelan a

múltiples competencias. En este contexto (La Madriz y Parra, 2016) puntualizan que las competencias están relacionadas con las habilidades, destrezas y atributos haciendo alusión al comportamiento de las personas, lo cual definirá si tienen la capacidad de desenvolverse en el entorno de trabajo.

En el marco de las observaciones anteriores, la competencia laboral es una aglomeración, afín a conocimientos, destrezas y actitudes que afectan considerablemente a un cargo (rol o responsabilidad) correlacionados con la productividad del puesto, que pueden ser medidos contra estándares bien aceptados, y se mejoran vía entrenamiento y desarrollo (Parry, 1996).

Es también relevante, que para definir un modelo de gestión por competencias se debe empezar verificando la información estratégica, así mismo definir y/o revisar la misión, pero especialmente la visión de las organizaciones y todo lo que compete en relación con las estrategias, para determinar si se encuentran vigentes y sociabilizar con todos los participantes, con ello se quiere significar, que se sugiere involucrar a los directivos con la aplicación de las mejores cualidades profesionales; en esta virtud, es evidente que son los más indicados para la construcción de dicho modelo (Alles, 2016).

Por otra parte (Dota y Samaniego, 2015) exponen que la gestión de talento humano por competencias es importante, ya que evita la alta rotación del personal, sobre todo impiden que los empleados estén en un puesto que no es adecuado y finalmente elude la falta de motivación y compromiso personal; es decir, impulsa la participación activa en un proceso de desarrollo personal hacia las competencias y en efecto el logro de objetivos, siendo considerados los autores del cambio.

En este orden de ideas (Sanchez, 2018) menciona que es indispensable saber seleccionar el activo más valioso de las empresas para que no se quede únicamente condicionado a un área de la organización. Dentro de este contexto, es de vital importancia para las empresas de éxito, estar atentas a las nuevas concepciones, y las distintas técnicas que han manifestado viabilidad, con el objetivo de encontrar al aspirante que mejor se acondicione a las características solicitadas tanto presentes como futuras previsibles de un cargo y de una empresa específica.

Por lo tanto, la gestión de talento humano al considerar como punto de inicio el levantamiento de información de perfiles de cargo por competencias, dejará a un lado el enfoque tradicional donde la persona pasa a ser de un simple trabajador a ser parte elemental de la notoriedad de la empresa; es decir, optimiza el valor del capital humano de

una organización, de igual modo, permite mejorar los diferentes componentes, asegurando que éstos sean consistentes, de tal manera que el personal a más de tener conocimientos, tenga habilidades, aptitudes e intereses compatibles con su función, además caracteres psicológicos, grupales y sociales que sobresalen en el desempeño laboral en los puestos de trabajos.

Esta nueva visión de gestión por competencias, es importante para alcanzar la misión, la visión, las estrategias, y los objetivos propuestos, los trabajadores dejan de ser un coste y pasan a ser el recurso más importante, y ellos al sentirse motivados generan grandes beneficios en favor de las organizaciones, en virtud de aquello, existen empresas a nivel mundial que están incorporando dentro de sus estados financieros el talento humano. Dentro de este marco (Espín, Zula, Espín, y Carrión, 2015) mencionan que tanto las estructuras como la tecnología se pueden imitar fácilmente, pero las personas en cualquier tipo de empresa marcan la diferencia.

Sobre las bases de las ideas expuestas (Baldeón, 2015) expresa que los recursos organizacionales no son fundamentales al no existir la intervención humana, sin duda, son las personas que con su trabajo y esfuerzo potencian estos recursos, por consiguiente, es primordial implementar un nuevo estilo de dirección de gestión de talento humano de manera que los trabajadores estén participando activamente de un desarrollo constante en lo personal y organizacional para que sean los protagonistas de la transformación y las mejoras.

En este sentido los autores (Spencer & Spencer, 1993) indican que los perfiles o modelos de competencias son el inicio o esencia de la administración de talento humano por competencias. Con referencia a lo anterior, cabe indicar que, al obtener y organizar la información con este método, quedan establecidas las bases para la gestión de talento humano por competencias.

Con la aplicación de este método, las organizaciones tienen grandes ventajas, acelera el proceso de selección, suministra insumos para ser desarrollados en capacitación; es decir, simplifica los procesos de talento humano, por otra parte, clarifica el rendimiento de los puestos en cuanto a expectativas, además, impulsa el trabajo en equipo.

Las competencias y su origen

Hoy en día, con la importancia que se genera a ésta gestión, las organizaciones están reflexionando en implementarla, todo indica que es reciente este tema, sin embargo, su origen ha de asignarse, esencialmente a David McClellan, cuando en el año de 1973 el

Departamento del Estado norteamericano le asignó realizar un estudio para mejorar el proceso de selección del personal para el éxito del desempeño laboral, el mismo considero en primera instancia la necesidad del logro como resultados cuantitativos, y seguidamente la calidad del trabajo como resultados cualitativos, en las mismas circunstancias, intercedía para que las evaluaciones estén direccionadas hacia lo que el personal pueda hacer; es decir, las competencias y las habilidades.

Posteriormente, el autor Boyatzis en el año de 1982 analizó las competencias mediante los análisis críticos en el desempeño de los directivos, y usó la entrevista estructurada que la nombró como “método de evaluación de competencias de trabajo”. Continuando con la evolución de las competencias los esposos Spencer en el año de 1993 explican de manera profunda las competencias para las organizaciones, mediante la obra “Competence at work”, de igual modo otorgaron considerables ejemplos de modelos de competencias.

Dentro de este contexto, el término también aparece en 1997 con la aportación de Daniel Goleman, quién relacionó la inteligencia emocional con el desempeño laboral; de acuerdo a estos antecedentes que se ha venido realizando; en la actualidad, las competencias se han integrado a la administración de talento humano, siendo consideradas como una metodología que ofrece un rendimiento mayor en comparación con el sistema tradicional, precisando de una vez, que, al realizar el levantamiento de perfiles de cargo por competencias, vienen implícitas características apropiadas que debe poseer el personal convirtiéndose en la directriz de la gestión de talento humano.

Fundamentación teórica

➤ Competencia Laboral

El autor(Cuesta, 2015) indica que la competencia laboral es un elemento determinante para la gestión de talento humano que se expresa por el capital que posee cada individuo, con esto se quiere decir que el talento de los empleados constituye un factor decisivo de la competitividad. En esta perspectiva (Pereda y Berrocal, 1999) indican que existen dos enfoques sobre competencias, el primer enfoque, el americano que expresa que el personal está asociado a principios de alto rendimiento en un determinado cargo haciendo utilización de las diferentes características subyacentes (Spencer & Spencer, 1993).

Vinculado al concepto anterior característica subyacente significa que una persona puede ser un motivo, destreza, rol social, autoimagen, o un conglomerado de conocimientos que la persona utiliza (Boyatzis, 1982). Y el segundo enfoque el europeo, menciona que las

competencias son aquellos comportamientos visibles que responden a las exigencias definidas por un empleo eficiente y efectivo (Pereda y Berrocal, 1999).

Volviendo la mirada hacia atrás y poniendo énfasis en los enfoques americano y europeo se llega a una definición integral de modelo de competencias, pudiendo inferir que son todas las características personales imprescindibles (conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad, motivos y actitudes) para ejercer actividades claves de mayor relevancia, es decir no se enfoca en lo accesorio (Paredes, 2010).

Para facilitar la interpretación de las competencias (Alles, 2015) parte de las estrategias de las organizaciones y propone el diccionario de competencias, en este tema es necesario puntualizar que cuando se integra una competencia al directorio se debe conceptualizar, asignar los requerimientos solicitados en los diferentes niveles, y mantener actualizado, para que con la incorporación de las futuras competencias posibiliten la implementación de la estrategia del mañana, siendo fundamental mencionar que a este diccionario también se le conoce como directorio de competencias.

Por su parte (Alles, 2015) desde la perspectiva de la estrategia de la organización hace referencia a los siguientes tipos de competencias: para comenzar las cardinales, que debe señalarse que son las más relevantes para alcanzar la estrategia, seguidamente hace énfasis en los valores y características que deben poseer todos los integrantes de la organización; a continuación las específicas gerenciales, en torno a este tipo de competencias es cuando son jefes de otros, es decir cuando tienen a su cargo a un grupo de personas en los puestos de trabajo, y finalmente las específicas por áreas, son aquellas competencias dirigidas a un conjunto de personas que se desempeñen en un área en particular en las organizaciones.

Esta investigación se enfocará en las sesenta competencias más utilizadas de la autora Martha Alles que están a continuación:

Tabla 1. Sesenta competencias de la autora Martha Alles

Competencias Cardinales	Competencias Específicas por Área
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno	31. Adaptabilidad - Flexibilidad
2. Compromiso con la calidad de trabajo	32. Calidad y mejora continua
3. Conciencia organizacional	33. Capacidad de planificación y organización
4. Ética	34. Cierre de acuerdos
5. Compromiso	35. Colaboración
6. Compromiso con la rentabilidad	36. Competencia “del naufrago”
7. Ética y sencillez	37. Comunicación eficaz
8. Flexibilidad y adaptación	

<ol style="list-style-type: none"> 9. Fortaleza 10. Iniciativa 11. Innovación y creatividad 12. Integridad 13. Justicia 14. Perseverancia en la consecución de objetivos 15. Prudencia 16. Respeto 17. Responsabilidad personal 18. Responsabilidad social 19. Sencillez 20. Temple <li style="text-align: center;">Competencias Específicas Gerenciales 21. Conducción de personas 22. Dirección de equipos de trabajo 23. Empowerment 24. Entrenador 25. Entrepreneurial 26. Liderar con el ejemplo 27. Liderazgo 28. Liderazgo ejecutivo 29. Liderazgo para el cambio 30. Visión estratégica 	<ol style="list-style-type: none"> 38. Conocimiento de la industria y el mercado 39. Conocimientos técnicos 40. Credibilidad técnica 41. Desarrollo y autodesarrollo del talento 42. Dinamismo - Energía 43. Gestión y logro de objetivos 44. Habilidades mediáticas 45. Influencia y negociación 46. Iniciativa - Autonomía 47. Manejo de crisis 48. Orientación a los resultados con calidad 49. Orientación al cliente interno y externo 50. Pensamiento analítico 51. Pensamiento conceptual 52. Productividad 53. Profundidad en el conocimiento de los productos 54. Relaciones públicas 55. Responsabilidad 56. Temple y dinamismo 57. Tolerancia a la presión de trabajo 58. Toma de decisiones 59. Trabajo en equipo 60. Pensamiento estratégico
---	--

➤ Perfil de cargo por competencias

Los perfiles de cargo por competencias sobrepasan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que disciernen funciones detalladas en un plano puramente cognitivo. Anteriormente el contenido del puesto de los trabajadores era únicamente expresado en funciones o tareas, hoy en día es superado por las competencias (Cuesta, 2018). Dentro de este contexto, el perfil se enfoca en la descripción de conocimientos, destrezas y otras competencias (aptitudes, actitudes, capacidades, habilidades, rasgos, motivación) que impactan en el desempeño laboral del personal, y se acondicionan en relación de los objetivos que pretenda la institución. El puesto y la persona que va a desempeñarlo o que lo desempeña son dos conceptos diferentes (Werther y Davis, 2008), de conformidad con lo

expuesto, los perfiles de cargo deben poner énfasis en el puesto de trabajo y no en el trabajador que está ocupando.

Según se ha visto, la manera en que las personas se desempeñan y llevan a cabo las labores se ve influenciada por las particularidades que tiene el cargo. Tanto el rendimiento como la índole de la vida laboral dependen en gran medida del diseño del perfil de cargo de las organizaciones. En los últimos años, se han generado cambios sociales, tecnológicos y económicos cambiando a gran rapidez el perfil de cargo en las organizaciones, en efecto, también las competencias y habilidades requeridas para el desempeño (Werther & Davis, 2008).

Significa entonces, que el perfil de competencias necesita incluir: las actividades esenciales que son las de mayor impacto en la organización y tienen criterio de rendimiento superior; y las competencias requeridas determinando conocimientos, destrezas y otras competencias (aptitudes, actitudes, capacidades, habilidades, rasgos, motivación) que están asociadas a las actividades esenciales (Paredes, 2010).

➤ **Selección del personal**

La selección por competencias es evaluar y medir las capacidades, conocimientos, competencias, experiencia en base al perfil de búsqueda a aquellos candidatos que presentan mayor posibilidad de adaptarse y desempeñarse exitosamente en el cargo disponible, es decir, de acuerdo a las necesidades de la empresa, es probable que esto llegará a la cúspide si se ejerce las buenas prácticas con comportamientos éticos y logros de resultados (Alles, 2016). Como resultado, para seleccionar por competencias el primer paso es elaborar los perfiles de puestos por competencias.

➤ **Capacitación del personal**

En este proceso se fijan las necesidades reales, de este modo es fundamental proporcionar planes de capacitaciones adecuados que contengan acciones formativas encaminadas a corregir las carencias y potenciar lo positivo, en este sentido la información proviene de la exigencia de puestos donde se determinan las competencias, habilidades, actitudes que deben poseer los colaboradores (Berrocal, 2016). Atendiendo a estas consideraciones (Sánchez y Calderón, 2012) señala que, al contar con personal altamente calificado, con conocimientos y competencias específicas incrementan la competitividad en las organizaciones y aumentan el nivel de calidad del talento humano, en consecuencia, las empresas permanecerán en el mercado.

➤ **Teorema de Pareto**

El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Joseph Juran en honor del economista italiano Wilfredo Pareto, este teorema refuerza a la toma de decisiones sobre las causas que hay que solucionarse preferentemente para lograr una considerable efectividad en la resolución de problemas, la regla de este economista italiano es determinar que aproximadamente el 80% de las consecuencias de un fenómeno se debe a mínimas y fundamentales causas, para reconocer se ordenan de menor a mayor incidencia(Cuatrecasas, 2012).

➤ **Dimensiones de las competencias**

El enfoque de gestión de competencias hace relación a que los componentes de las organizaciones deben adaptarse a los nuevos requisitos alineando el talento humano a la estrategia de la empresa para mejorar el desempeño en los puestos de trabajo. Por su parte (Pereda y Berrocal, 1999) destacan los siguientes componentes elementales, que forman parte de las competencias basados en la definición de Spencer & Spencer; estos se encuentran incluidos en los perfiles solicitados:

- **Saber**, son los conocimientos vinculados con los comportamientos, incluidos en las competencias.
- **Saber hacer**, son las habilidades para poner en uso los conocimientos que tienen, son las habilidades y destrezas.
- **Saber estar**, son las actitudes, valores que benefician o perjudican algunos comportamientos, hace referencia a las actitudes e intereses.
- **Querer hacer**, son los intereses y los aspectos motivacionales encargados de que las personas desarrollen o no los comportamientos inherentes a las competencias.
- **Poder hacer**, se identifica con dos cuestiones, la primera es lo individual que son las aptitudes y los rasgos personales; y la segunda es la situacional que son los impedimentos para enseñar un comportamiento dado.

De los considerables componentes explicados anteriormente, se deduce que son todas las características imprescindibles para que el personal desempeñe actividades claves con el más alto nivel de eficacia. Como seguimiento a esta actividad, de las aportaciones realizadas por (McClelland, 1973); (Boyatzis, 1982) y (Mertens, 1996) se desprende, que en las propias particularidades de estos componentes se encuentran dos rasgos básicos, el primero hace referencia a la susceptibilidad que puede ser medida y observada, y el segundo involucra a todas las posibilidades que permiten que los rasgos pueden ser mejorados mediante los procesos de formación o entrenamiento, y son:

- Los conocimientos, es la experiencia, información adquirida vía formal y capacitación, son el tipo de competencias más sencillas de ser desarrolladas, medidas, observadas y descritas en su actuación. Sobre la base de las ideas expuestas (Alles, 2015) manifiesta que los conocimientos ayudan para que el desarrollo de las funciones asignadas a los individuos se desempeñen de manera exitosa y esto se cumple al tener las competencias necesarias, en efecto las competencias y los conocimientos son fundamentales en la realización de las actividades en cualquier tipo de trabajo, aunque su relación sea distinta.
- Las habilidades / actitudes, para que se desarrollen estos componentes es esencial ciertos rasgos personales básicos y pueden ser desarrollados mediante el proceso del entrenamiento. Cabe agregar, que habilidad para los autores (Spencer & Spencer, 1993) constituye la aptitud para desempeñar labores sean físicas o mentales y se demuestran en competencias de conocimiento y de habilidades en efecto son visibles en el personal de las organizaciones.
- Los rasgos personales básicos, son difíciles de ser modificados y medidos, el progreso es pausado, dentro de este componente se distinguen los aspectos que en principio son las capacidades cognitivas (resolución de problemas), luego motivación y autoimagen (obligación al logro), y para terminar rasgos de la personalidad (autocontrol), entre otros.

➤ **Desempeño laboral**

El desempeño laboral constituye el desarrollo del personal en las labores diarias que se presentan en las organizaciones, para empezar, es el cumplimiento de las funciones, seguidamente las responsabilidades asignadas, y finalmente los objetivos propuestos para alcanzar el éxito tanto personal como organizacional, indiscutiblemente tienen que realizarse las diferentes actividades de manera efectiva y eficiente (Palmar y Valero, 2014). De las evidencias anteriores (Rojas y Vilchez, 2018) indican que las aptitudes, los comportamientos de la disciplina y las cualidades personales son exigencias en el desempeño de cualquier puesto de trabajo, por lo tanto, se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no sólo lo que sabe hacer.

Dentro de este orden de ideas, el desempeño laboral es cuando los trabajadores expresan las competencias laborales en referencia a las obligaciones productivas y de servicios, siendo indispensable considerar aspectos como las actitudes, la disciplina, los comportamientos, y finalmente las cualidades personales, resulta oportuno, agregar que para tener un buen desempeño laboral se tiene que empezar desde la selección del personal para que dispongan

de la capacidad suficiente en el cargo asignado, y en el caso de ya estar insertados en la empresas promoverán a cada de uno de los integrantes habilidades a través de capacitaciones constantes y de igual modo, en base al desarrollo del personal, hay que hacer notar, que es con la intención de alcanzar los más grandes niveles de éxito, siendo indiscutiblemente los gerentes parte fundamental de contribución al desarrollo del desempeño laboral.

Las dimensiones del desempeño laboral

➤ **Eficiencia.**

En referencia a este término existe relación entre recursos y logros alcanzados; es decir , al utilizar menos recursos para alcanzar un objetivo común, o cumplir más objetivos con menos recursos se está expresando eficiencia en cualquiera de los dos sentidos, en efecto, tiene que ver definitivamente con los resultados que se obtengan y con la finalidad planteada en base a la utilización de una serie de recursos humanos, físicos, tecnológicos que en ocasiones se encuentran limitados (Casa, 2015).

➤ **Eficacia.**

Con respecto a la concepción eficacia significa que es hacer lo correcto, lo que quiere decir, que impulsa a determinar el grado cumplimiento de los metas y objetivos organizacionales, a través de las actividades laborales, entre los cuáles se debe cumplir la satisfacción del cliente, simplificar las funciones del personal y otorgar un ambiente fiable, por consiguiente, no sólo se perseguirán sino también se lograrán por las iniciativas sugeridas de los empleados, en conclusión, eficacia es la obtención máxima cuando existe una propuesta de conseguir un resultado (Robbins y Coulter, 2014).

➤ **Relaciones interpersonales.**

Al respecto(Bisquerra, 2003)indica que una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas” (pág. 23). Por otra parte (Fernández, 2003)expone que “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional” (pág.25). En base a lo expuesto anteriormente, en la actualidad las empresas están empezando a valorar en la selección del personal, puesto que, influye para que la organización disponga un eficiente y efectivo desempeño laboral, sobre todo, es primordial que exista la habilidad del personal en relacionarse en el trabajo, de esta manera existirá comunicación y un ambiente agradable de trabajo.

Metodología

El presente artículo, se desarrolló dentro de un diseño no experimental, puesto que el autor no manipuló ninguna variable del estudio; asimismo la investigación tuvo un enfoque mixto presentando mayor énfasis en lo cualitativo; en consecuencia, se realizó en un entorno específico, donde al grupo de interés se desarrollaron técnicas de documentación, entrevistas a profundidad, encuestas, seguidamente las respuestas fueron analizadas, interpretadas y fundamentadas. La investigación utilizó un alcance descriptivo-explicativo en vista que se representaron las variables en un desarrollo teórico y se explicaron los resultados; de igual manera el documento investigativo, con respecto a la finalidad fue transversal, ya que el levantamiento y análisis de la información fueron en un momento determinado. Los métodos que se utilizaron en el artículo son el inductivo-deductivo por cuanto permitió ir de generalizaciones a ambientes específicos; el método analítico-sintético ya que en primera instancia se separaron los elementos que contiene la estructura de las variables para someterla a un análisis, y luego se procedió a realizar una síntesis y por último el método histórico-lógico porque se adquirió la lógica objetiva del desarrollo histórico. Para la recolección de datos se emplearon las siguientes técnicas: la encuesta, utilizando una guía de 33 preguntas de opción múltiple, para dar continuidad a la investigación, también se diseñó una guía de entrevista dirigida al jefe de talento humano, la misma que estaba compuesta de 21 preguntas con el propósito de escudriñar de la manera más objetiva posible y por último una revisión documental con información sobre los procesos de talento humano y desempeño laboral del personal de la institución. La unidad de análisis fue el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Déleg, siendo como universo total de estudio los 54 funcionarios que conforman el personal administrativo.

Resultados

En la presente investigación se plantea el modelado de perfiles por competencias, teniendo en consideración: actividades esenciales, perfiles de cargo por competencias a través de las cuáles se identificarán las que son necesarias en selección y desarrolladas en capacitación, y finalmente otros aspectos notables del perfil que se basa en las certificaciones de competencias laborales a nivel internacional.

En la figura 1 se indica la propuesta del del Modelo de perfiles por competencias (MPC) para los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) del Ecuador.

Figura 1. Propuesta del Modelo de perfiles por competencias (MPC)



Fase 1. Identificación de las actividades esenciales del puesto en la institución

En este proceso hace referencia a los criterios de rendimiento superior y se encuentran los siguientes pasos:

- Registrar todas las actividades que requiere el puesto y escoger las de mayor relevancia, dado que, los perfiles por competencias se elaboran a partir de las actividades esenciales, las mismas que serán identificadas con la utilización del Teorema de Pareto, de modo que se determinen el 20% de actividades críticas que son las causas, que forman el 80% de los resultados para la institución.
- Luego se procede a realizar las calificaciones de las actividades, para lo cual se presenta la mediante la utilización de siguiente fórmula, y se denominan las actividades esenciales del puesto las que tengan el puntaje total más alto.

$$\text{Fórmula total} = (\text{CE} * \text{CM}) + \text{F}$$

En donde:

F = Escalas de frecuencia.

CE = Consecuencias de no aplicar las actividades o ejecución errada.

CM = Complejidad o grado de dificultad.

Fase 2. Levantar el perfil de competencias del puesto

Una vez determinadas y transcritas las actividades esenciales, seguidamente, se procede a la identificación de las competencias: desglosando conocimientos, destrezas, y otras competencias (aptitudes, actitudes, capacidades, habilidades, rasgos, motivación)

- Identificar los conocimientos, tanto académicos que son adquiridos mediante educación formal (Economía, Administración), como los informativos (nombre de los compañeros con los que labora, lugar de trabajo).
- Identificar destrezas en relación las actividades esenciales, puede ser dominio de un idioma, ofimática, utilización de equipos como fax, copiadora.
- Identificar otras competencias (aptitudes, rasgos, motivos), en este punto se empleará las sesenta competencias más utilizadas por la autora Martha Alles, (tabla 1) que indican con su nombre y grado o nivel confeccionado a medida de cada organización y propone las siguientes divisiones:
 - A. Alto
 - B. Bueno, por encima del estándar,
 - C. Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido, no indica una subvaloración de la competencia)
 - D. Insatisfactorio.

Fase 3. Determina las competencias para ser evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación

Se ha completado el levantamiento de perfiles estableciendo las actividades esenciales, identificación de conocimientos, destrezas y otras competencias, es factible especificar cuáles deben ir en selección y cuáles a capacitación para que se conviertan en insumos para el proceso de entrenamiento y desarrollo, aquí se enfoca únicamente en los conocimientos y destrezas, porque es evidente que las otras competencias (aptitudes, actitudes, capacidades, habilidades, rasgos, motivación) no necesitan calificación ya que al momento de efectuar la encuesta de los requisitos en los procesos de selección y capacitación se denominan poco modificables, resultando indispensable que los aspirantes las tengan y deber ser evaluadas en el proceso de selección, para tal efecto se basa en la siguiente escala:

1 = Durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona)

2 = Antes y durante el desempeño del puesto.

3 = Antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia)

Fase 4. Otros aspectos notables del perfil

Se basa en los requisitos de las certificaciones de competencias laborales a nivel internacional (ISO).

- **La misión del cargo:** Se determina la razón de ser de la posición en la institución, cual es la principal contribución de ese cargo al área o a la institución, cuáles son las responsabilidades de la posición y los rendimientos que se deben lograr.
- **Educación requerida:** Se define la educación formal y capacitaciones adquiridas para el desempeño del puesto, resaltando que no se hace alusión al personal actual que se encuentre en ese puesto, sino a lo ideal para ese cargo.
- **Experiencia requerida:** Se indica, la trayectoria laboral requerida para ocupar la posición, haciendo énfasis a lo ideal del cargo.

Con el propósito de neutralizar la fundamentación teórica, la entrevista, la encuesta y revisión documental realizado al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del Cantón Déleg, es así que procedió a realizar la interpretación de las respuestas a los cuestionarios, entrevista que se realizó al jefe de talento humano.

De un total de 54 encuestados, se pudo conocer que el tiempo de servicio del personal que laboran en la institución predomina de 1 a 3 años con el 45%, proveyendo como resultado alta rotación del personal.

El 62% de los encuestados señalaron que las técnicas de selección que se utilizaron para valorarles fueron, solamente los conocimientos adquiridos vía formal y la experiencia laboral. Por consiguiente, coincide con la entrevista que se realizó al jefe de talento humano, quién respondió que no se ha efectuado un levantamiento de perfiles por competencias desglosando conocimientos, destrezas y otras competencias (actitudes, aptitudes, capacidades, rasgos, motivos), para que se utilicen en el proceso de selección.

Con referencia a lo anterior, la revisión documental reflejó que, en los perfiles de puestos del personal que labora en la institución sólo constan competencias técnicas. En base a las evidencias anteriores, es indispensable, que se identifiquen que técnicas son necesarias, para ser evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación, en tal sentido, se proporcione insumos imprescindibles para los sistemas entrenamiento, desarrollo, evaluación y retroalimentación del rendimiento.

El 58% del personal contestó, que la institución solo algunas veces ayuda a promover el desarrollo de competencias laborales (actitudes, aptitudes, capacidades, rasgos, motivos). Además, el 51% de los encuestados manifestaron, que algunas veces desarrollan habilidades y destrezas en los cargos que desempeñan en la institución materia de estudio. Adicionalmente, el 65% del personal administrativo respondió que no reciben formación continua para el desarrollo de habilidades y mejora de competencias.

Sobre la base de los análisis anteriores con los resultados obtenidos, se desprende, que no existe el desarrollo competencias laborales (habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes, rasgos, motivos, capacidades) debido a que no existe un levantamiento de perfiles por competencias donde conste la especificación de las competencias que deben ser desarrolladas, para el mejoramiento del desempeño laboral, lo que concuerda con el jefe de talento humano y la revisión documental efectuada. En consecuencia, es primordial que la institución considere este factor para impulsar el nivel de excelencia hacia los resultados de la institución, de donde se infiere, realizar un levantamiento de perfiles por competencias laborales, permitiendo marcar la diferencia y enfrentar con éxito.

El 48% de encuestados respondieron que solo algunas veces el jefe departamental les permite la aplicación de los conocimientos para la mejora de las funciones en la institución, y el 9% indicaron que nunca, siendo estos porcentajes los más significativos. Así mismo el 65% manifestó que algunas veces la institución le brinda la oportunidad de innovar para hacer las cosas de manera diferente para alcanzar los objetivos de la empresa. Dadas las consideraciones anteriores, es factible considerar este aspecto, dado que, al innovar, desarrollar y compartir conocimientos en la institución, acrecienta el desempeño laboral con eficiencia y eficacia.

El 63% de los trabajadores respondieron que no existe igualdad de oportunidades en relación al desarrollo de la carrera profesional, igualmente alegó el jefe de talento humano, agregando además que al existir una vacante usualmente no se realiza un análisis de puestos del personal que labora en la institución, sino que en mayor porcentaje se contrata personal externo.

Con referencia a lo anterior, las relaciones interpersonales toman una relevancia importante al existir falta de equidad, reconocimiento, y promoción ya que repercute en el desempeño laboral, en base a esto, el 52% del personal administrativo respondió que el nivel de convivencia en la institución es regular. Es fundamental tratar sobre este punto por cuanto se debe generar un ambiente de trabajo ideal y apropiado, con igualdad de oportunidades, así que es mejor que entre todos exista una sana convivencia para hacer lo más grato

posible el tiempo en el trabajo, ya que esto repercute en el logro tanto de metas individuales como comunes en la institución, y por ende en el desempeño laboral.

Conclusiones.

- La gestión de talento humano por competencias es una nueva visión del siglo XXI, surge con la necesidad de formar un modelo con un nuevo estilo de dirección en la administración del talento humano en las organizaciones, capaces de incentivar al desempeño laboral y dejar atrás el enfoque tradicional, posicionando a las empresas como gestoras de un perfeccionamiento continuo en todos los procesos que son parte del talento humano.
- La gestión del talento humano por competencias, mediante el levantamiento de perfiles, constituye un factor clave ya que se identifican las competencias haciendo relevancia a los conocimientos, actitudes, comportamientos, destrezas, habilidades, motivación del personal que son necesarias para alcanzar la misión, visión, los objetivos y las estrategias de las organizaciones por cuanto posibilita la identificación de candidatos con mayor potencial a la vez refuerza su desempeño y optimiza su rendimiento.
- Con el levantamiento de información en base al perfil por competencias, facilita la comparación con el perfil de exigencias del puesto, siendo considerado un método efectivo ya que se ajusta al empleado en el puesto adecuado mediante la utilización de competencias, conjuntamente con las debilidades y fortalezas de cada persona, de igual manera constituye una herramienta fundamental donde el personal busca el crecimiento profesional para ser reconocido y motivado con el cumplimiento y así desempeñen de manera eficiente y efectiva sus labores cotidianas en los puestos de trabajo,
- El MPC (Modelado de perfiles por Competencias) es de gran utilidad en cualquier tipo de institución por cuanto incentiva a la permanencia del personal, así mismo sirve para identificar las competencias a ser evaluadas en selección y para ser desarrolladas en capacitación, de tal modo, que al estar fundamentada por este método tendrá gran incidencia en el desempeño laboral.
- La propuesta de Modelado de Perfiles por Competencias (MPC) se concentra en lo fundamental que es mejorar el desempeño laboral, destacando la innovación y las oportunidades de cambio; proporcionando a la entidad personal más comprometido, motivado y con un mayor compromiso siendo los gestores competitividad y productividad en las instituciones.

- Según se ha visto, al no contar con un proceso de identificación de competencias de los titulares de los cargos, todo el sacrificio que efectúa la institución en los procesos de selección, capacitación para promover el desarrollo del personal, determina que están mal enfocados y no contribuyen a potenciar el óptimo desempeño.

Referencias bibliográficas.

- Alles, M. (2015). *Diccionario de comportamientos La trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Ayala, N., Zaruma, M., & Barragán, H. (2017). Origen y destino de recursos de presupuesto de los GADs Municipales estudio del Cantón Morona. *Dialnet*, 29-36.
- Baldeón, J. (2015). *Unidad Didáctica Gestión del Talento humano*. Huancayo: Instituto de Educación Superior Tecnológica "Continental".
- Berrocal, F. (2016). *Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo (tesis doctoral)*. Madrid: Universidad Complutense.
- Bisquerra, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. México: Mac Graw Hill.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley Interscience Publication.
- Cabarcas, M. (2017). *Diagnóstico y diseño de la gestión estratégica del talento humano en mipymes de barranquilla*. Barranquilla: Editorial del Servicio Nacional de Aprendizaje.
- Casa, M. (2015). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo (tesis de pregrado)*. Perú: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México DF: McGRAW.
- Cuatrecasas, L. (2012). *Organización de la producción y dirección de operaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Cuesta, A. (2015). *Gestión del Talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe.

- Cuesta, A. (2018). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Eco Ediciones Ltda.
- Dota, M., & Samaniego, M. (2015). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias: caso de aplicación Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Espín, M., Zula, J., Espín, E., & Carrión, L. (2015). Gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*.
- Fernández, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. México: Mac Graw Hill.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2008). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Companies Inc.
- La Madriz, J., & Parra, J. (2016). COMPETENCIAS PERSONALES Y PROFESIONALES APLICADAS POR GERENTES BAJO ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE ECONÓMICA. *Negotium*, 69-98.
- Martínez, V. (2013). *Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas (Tesis de posgrado)*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- McClelland. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28:1-14.
- Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Palmar, G., & Valero, U. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 159-188.
- Paredes, A. (2010). Gestión de recursos humanos por competencias. Ecuador.
- Parry, S. (1996). The quest for competencies.. *Training*, 48-56.

- Pereda, S., & Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de estudios Ramón Arecedes S.A.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Rojas, R., & Vilchez, S. (2018). *Gestión del Talento humano y su relación con el desempeño laboral de personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús (tesis de posgrado)*. Lima: Universidad Norbert Wiener.
- Sánchez, D. (2018). Técnicas de selección utilizadas para la gestión del talento humano en tiendas por departamento del municipio Maracaibo. *CICAG*, 95-107.
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, 54-82.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Vallejo, V., & Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador. *PODIUM Edición Especial Universidad Espíritu Santo - UEES*, 145-168.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2015). *Administración de Recursos Humanos. Gestión del capital Humano*. México D.F: McGraw-Hill.

PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.

Ormaza Andrade, S., Erazo Álvarez, J., Narváez Zurita, C., & Ormaza Andrade, J. (2019). Modelo de puesto de trabajo por competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Déleg, Cañar - Ecuador. *Visionario Digital*, 3(2.2), 192-215. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.631>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital**.

