



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA  
ELENA

INSTITUTO DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO

COMPONENTE PRÁCTICO DE EXAMEN COMPLEXIVO  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER  
EN GESTION DEL TALENTO HUMANO

TÍTULO:

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS DEL GADM DE LA  
LIBERTAD, PERIODO 2019-2021

AUTOR:

PSI. AARON ARIEL MORALES MOTA

TUTOR:

ING. HOMERO RODRÍGUEZ INSUASTI, MSC

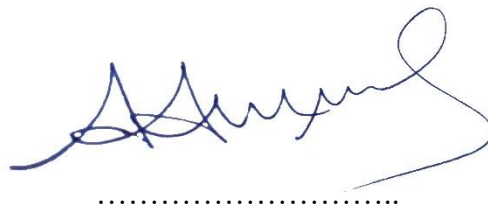
LA LIBERTAD, ECUADOR

FEBRERO DE 2022

## **AUTORÍA DEL TRABAJO**

El presente Trabajo de Titulación constituye un requisito previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano, Instituto de Postgrado, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, **Aaron Ariel Morales Mota** con cédula de identidad número **09026256835** declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.



.....  
Aaron Ariel Morales Mota

## **APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR**

En mi calidad de Profesor Tutor del Componente Práctico de Examen Complexivo, titulado, “Selección por competencias del GADM de La Libertad, periodo 2019-2021”, elaborado por el señor (a) Aaron Ariel Morales Mota, del Programa de Maestría en Gestión del talento humano, Instituto de Postgrado, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del talento humano con la modalidad de Examen Complexivo, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo práctico, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



---

Ing. Homero Rodríguez Insuasti, MSc.

**PROFESOR TUTOR**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco el apoyo brindado a este trabajo a mi familia en especial mis padres y hermano por la enseñanza que me transmitieron, no hubiera sido posible sin el amparo incondicional que me otorgaron y el cariño que me inspiraron, palabras faltarán para testimoniar mi aprecio y agradecimiento eterno.

A mi compañera de vida, Katherine por apoyarme en todo momento para la realización de este trabajo. A mi hija Alisson por ser el motor que me inspira luchar día a día.

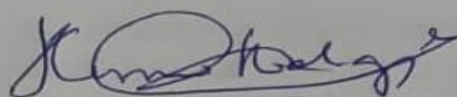
Aaron Ariel Morales Mota

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**



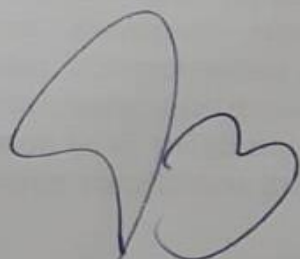
QF. Rolando Calero Mendoza, PhD.

**DIRECTOR DE CARRERA**




Ing. Homero Rodríguez Insuasti, MSc

**DOCENTE TUTOR**



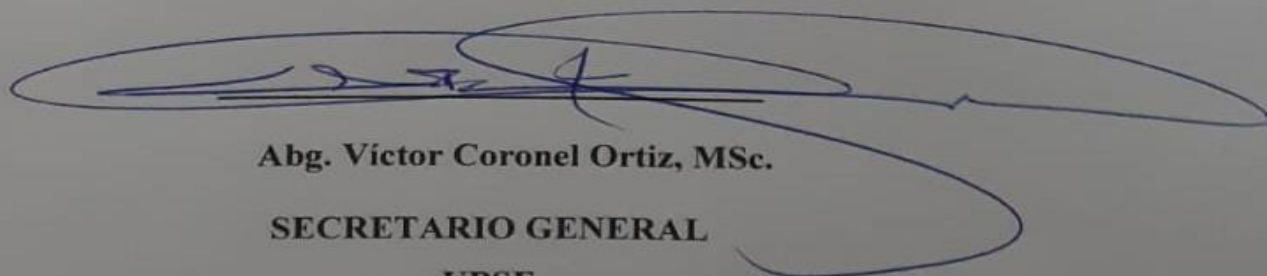
MHR. Andrés Padilla Gallegos

**DOCENTE ESPECIALISTA**



PhD. Myriam Sarabia Molina

**COORDINADOR MAE.**



Abg. Víctor Coronel Ortiz, MSc.

**SECRETARIO GENERAL**

**UPSE**

# **SELECCIÓN POR COMPETENCIAS DEL GADM DE LA LIBERTAD, PERIODO 2019-2021**

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal mejorar el proceso de selección de personal, llenar necesidades y requerimientos de talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Libertad, en materia de selección de personal de tal manera que el proceso sea analizado y aplicado en la organización. Debido a un continuo proceso de mejoramiento, que permita generar altos índices de productividad. La metodología de la investigación fue descriptiva, con técnicas de encuesta y entrevistas aplicada a muchos colaboradores de la organización, los resultados permitieron identificar los elementos que faltan para que el proceso de selección sea eficiente. La propuesta incorpora nuevos elementos, herramientas actuales que permiten identificar competencias de acuerdo al puesto y sobre todo competencias del comportamiento que garantizan una gestión exitosa. Se pudo concluir que el perfil de puestos es el principal instrumento para los procesos de selección e incorporar los mejores candidatos que se ajustan al puesto.

**Palabras claves:** Proceso selección, competencias laborales, diccionario, entrevistas, perfiles de puestos.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research work is to improve the personnel selection process, fill the needs and requirements of human talent for the Autonomous Decentralized Municipal Government of La Libertad, in terms of personnel selection in such a way that the process is analyzed and applied. In the organization. Due to a continuous improvement process, which allows generating high productivity rates. The research methodology was descriptive, with survey and interview techniques applied to many collaborators of the organization, the results allowed to identify the elements that are missing so that the selection process is efficient. The proposal incorporates new elements, current tools that allow identifying competencies according to the position and, above all, behavioral competencies that guarantee successful management. It was concluded that the job profile is the main instrument for selection processes and to incorporate the best candidates that fit the position.

**Keywords:** Selection process, job skills, dictionary, interviews, job profiles.

## INTRODUCCIÓN

La selección por competencias es una herramienta que profundiza el desarrollo e inclusión del talento humano debido a que los colaboradores participan en ella elevando el grado de eficiencia en cada colaborador. Esto es posible con la ayuda de herramientas tecnológicas y de la información. Por lo tanto, se hace indispensable contar para la institución gobernante del cantón un personal administrativo capaz de transformar procesos, desarrollando la ciencia colectiva que permita contribuir al desarrollo de la administración pública de la organización. El sector público, en los últimos años ha tenido un proceso de cambio manifestado en una variedad de leyes que busca la planificación, orden. Por lo antes mencionado, podemos decir que la institución puede transformar su sistema de selección alineado al modelo empresarial por lo que amerita mejorar el proceso de selección orientado al cumplimiento de los objetivos organizacionales, porque es precisamente al público que se debe la institución y con mucha importancia al cliente interno, cuyo principio básico es garantizar la inclusión y la satisfacción de las necesidades básicas para alcanzar el buen vivir en toda la población del cantón. En su art. 1 y 6 indica que el GADM debe involucrarse de manera directa con sus servidores y trabajadores, mejorando sustancialmente la calidad de vida laboral y logrando la satisfacción de ambas partes (COOTAD, 2019).

De no mejorar un procedimiento de selección adecuado, el personal de poca capacidad puede provocar que ciertos procesos sean mermados en su velocidad, o en atrasos, lo que ocasiona el mayor problema que se basa en la baja productividad por el incremento de cargas laborales, que conlleva al cansancio y a niveles de estrés altos que afecta el desempeño del equipo de trabajo. Las mejoras orientadas a la efectividad del proceso de selección enfocado en competencias, logró mejorar procesos, optimizar tiempos en la selección de personal para cumplir los objetivos organizacionales y las exigencias del departamento de Talento Humano.



## **Planteamiento del Problema**

En el Ecuador el tema de la selección de personal por competencias es relativamente nuevo, poco a poco se empieza a hablar de aquello, evidenciando lo indispensable que es esta herramienta a la hora de enfrentar nuevos desafíos, está reflejado en la administración pública y la gobernabilidad por ende, es un tema de mucha discusión en los medios de comunicación cuando se menciona los concursos de mérito y oposición, en este caso se promueve un autogobierno eficiente y transparente tanto en sus procesos administrativos, financieros y promover el desarrollo humano sostenible.

En la provincia de Santa Elena, a buena administración es un factor principal que tiene mucha relación en el logro de objetivos, esto se desarrolla a medida que la globalización avanza, dado a que toda organización debe mantenerse actualizada, contar con el personal idóneo de acuerdo a los conocimientos y a la capacidad requerida. Con el pasar del tiempo la administración pública en la provincia regularmente ha sido criticada por la actuación de algunos servidores en muchos campos, se evidencia sobre todo en el trato al usuario en ventanilla, por lo que la administración debe abrirse a nuevos campos de desarrollo organizacional cuyo propósito es requerir experiencias que contribuyan a la formación de conocimiento.

El Municipio de La Libertad muestra una debilidad latente en la organización de las funciones y protocolos de selección por competencias, carece de políticas específicas, eficientes y profesionalizadas para la vinculación de nuevo personal, tampoco se han establecido pautas referentes al perfil necesario, las pruebas técnicas no están estandarizadas, procesos mermados en su velocidad, o en atrasos, lo que ocasiona baja productividad e incremento de cargas laborales que conlleva al cansancio y niveles de estrés altos que afecta el desempeño de los equipos de trabajo, por lo tanto, debe contar con personal calificado con énfasis en la orientación al usuario, esto es posible siempre y cuando la institución disponga de mecanismos definidos para su selección.

## **Formulación del Problema**

¿Qué efecto tiene la selección por competencias en las actividades laborales del personal en el GAD municipal del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena?

## **Justificación**

Esta Investigación pretende aportar desde las diversas teorías propuestas por algunos investigadores en base a modelos y explicaciones como: el modelo Martha Alles Internacional (MAI) que es un modelo de gestión del Talento Humano por competencias, estos temas dirigen el análisis que facilita la investigación generar mayores estudios relacionados a la gestión del Talento Humano en el sector público, sabiendo que el campo de estudio es amplio y que la importancia para la localidad y el país es vital.

La siguiente investigación busca mejorar el sistema de selección de personal hacia la modernización y dinamización, mediante el sistema de la autora Martha Alles en la estructura: “selección por competencias”, aplicado al GAD del cantón La Libertad. La institución tiene deficiencias en los procesos de selección de personal que permita la incorporación de personas idóneas, los cuales se han venido realizando de manera informal, por lo tanto, no se está cumpliendo con uno de los objetivos del departamento de talento humano que es dotar del personal idóneo con ciertas características en un tiempo determinado.

En la practica la investigación está orientada a satisfacer la necesidad de fortalecer el proceso de selección por competencias, permitirá atraer a personal calificado el cual mejorará la productividad dando mejores resultados en cuanto a la atención al usuario, estabilidad y productividad laboral, será de gran beneficio debido que, una vez aplicado en la organización se observará resultados favorables, dado que se contará con el personal idóneo con orientación al servicio en los diferentes cargos.

La contratación se hará a través del diseño, ayudará a superar problemas y conflictos presentados en los contratos ocasionales y concursos de méritos y oposición, así mismo las autoridades se ajustarán a los procedimientos aplicados para una responsable transparente gestión del talento humano. Por lo tanto, el presente estudio contribuirá a gestionar de una manera eficiente, proceso de selección por competencias de personal que ingrese a la entidad.

## **Objetivos**

### **Objetivo General:**

Desagregar el proceso de selección de personal, mediante el análisis de sus componentes que facilite el desarrollo de las competencias del GADM de La Libertad, provincia de Santa Elena.

### **Objetivos Específicos:**

1. Analizar el proceso de selección de personal del GADM de La Libertad
2. Identificar la metodología adecuada para mejorar el proceso de selección con fundamento en las competencias.
3. Proponer un proceso de selección de personal por competencias para el GADM de La Libertad.

### **Planteamiento hipotético:**

El proceso de selección por competencias de personal apropiado, contribuirá al desarrollo de las competencias laborales del GAD municipal de La Libertad.

## **Marco conceptual**

### **Reclutamiento**

Para Ricardo & Varela (2015), indican que el reclutamiento es atraer a candidatos para los puestos de trabajo vacantes de la organización. Mientras que para menciona que es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos calificados y capaces para ocupar un puesto determinado, a fin de seleccionar a algunos de ellos para que reciba el ofrecimiento de empleo (Alles M. , 2016).

**Reclutamiento 1.0, 2.0 y 3.0.-** El reclutamiento 1.0 es la atracción e identificación de candidatos potencialmente calificados y capaces utilizando las posibilidades de la web. Donde se usa el link: “trabaje con nosotros” y se ingresan los datos. Así mismo, el reclutamiento 2.0 atrae e identifica a personas calificadas utilizando la web 2.0 (comunidades que fomentan la colaboración e intercambio de información). Alles M. (2016). En tanto que el reclutamiento 3.0 es a través de las redes sociales como LinkedIn, Facebook, twitter con el agregado que el individuo puede acceder a través de su celular por medio de las redes multi-plataformas compatibles (Mababu, 2016).

### **Selección**

Para Dessler, (2015) es el procedimiento en el cual se decide contratar a cada una de las personas participantes para un puesto de trabajo lo que el cual indica como el segundo proceso de contratación. En tanto que, para Gómez, L. et al. (2016) dependiendo del buen análisis de puestos se tomara la decisión de contratar de forma exitosa. Para la autora Alles M. (2016), indica que la selección del personal hace referencia a todos aquellos procedimientos orientados a evaluar y medir las capacidades de los candidatos a un puesto laboral a fin de elegir sobre la base de criterios preestablecidos a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto vacante y al buen desempeño de acuerdo a las necesidades de la organización.

## Técnicas de selección

También es importante mantener imparcialidad, sin dejar a un lado las afinidades, relaciones personales y prejuicios (Kasper, 2011). Una vez que se tiene la información de los puestos vacantes, el siguiente paso es elegir las técnicas de selección convenientes para escoger a los candidatos adecuados, estas técnicas se dividen en 5 grupos (Chiavenato, 2017) :

**Tabla 1.**

Elección de técnicas para la selección del ocupante				
Entrevistas	Pruebas o exámenes de conocimiento	Exámenes psicométricos	Exámenes de personalidad	Técnicas de simulación

Fuente: (Chiavenato, 2017)

Elaborado por: Aaron Morales Mota

**Entrevistas.-** Según Sanchez & Grados (2017), la entrevista de selección es una comunicación entre dos o más personas, con el propósito de identificar las características personales, experiencias e interés del solicitante del empleo, con el fin de orientarlo hacia el puesto en el que lograra desempeñarse mejor.

**Pruebas psicométricas.-** Las pruebas psicométricas o test son pruebas estandarizadas que miden la conducta de una persona en comparación con el grupo al que pertenece, estas pruebas son escritas para inferir sobre el resultado de rasgos de personalidad, aptitudes, competencias y actitudes, como lo indica (Rubió, 2016).

**Pruebas técnicas.-** Según Chiavenato (2017) éstas pruebas son instrumentos que ayudan a evaluar conocimientos y habilidades adquiridos, por lo que buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico (informática, producción, ventas etc.) o el grado de habilidad para ciertas tareas como operar máquinas, conducción de vehículos pesados entre otros. Es fundamental que en esta etapa del proceso los instrumentos aplicados estén relacionados con las características críticas del puesto vacante, por el contrario, tales evaluaciones carecerán de

validez. La tendencia en día de hoy es destacar técnicas interactivas que involucren observación en los candidatos, así como competencias requeridas para tener mejores resultados (Atalaya, 2001).

**Competencias,** Sanchez & Grados (2017) Define a las competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes adquiridos, lo que permite a una persona realizar un trabajo con éxito y con las normas que aseguran un desempeño eficiente de calidad, se lo considera como un conjunto de comportamientos observables que están relacionados con el desempeño bueno o excelente dentro de una organización.

### Modelos de competencias

Para aplicar la gestión del talento humano basado en competencias se debe hablar de un modelo general que abarque tres modelos, de los cuales se deben analizar para obtener resultados, según las necesidades de la organización, Para Sznirer, (2009) manifiesta que los modelos de mayor difusión internacional de acuerdo a competencias laborales son: Hay-McBer de origen estadounidense, el modelo Funcional de origen inglés y el modelo Martha Alles de origen argentino.

**Tabla 2.**

*Parámetros comparativos de los modelos de competencias*

Modelo	Hay-McBer	Funcional	Martha Alles
<b>Teorías que sustentan el modelo</b>	Liderazgo, Psicología conductista, Modelo del análisis situacional, teoría de la motivación de McClelland	Teoría aptitudinal, análisis ocupacional, Job análisis	Teoría preexistente y la experiencia profesional
<b>Fuente de la información</b>	Competencias en las personas. Se necesitan expertos para identificarlas a través de entrevistas de incidentes críticos BEI. La alta dirección define el desempeño superior y especifica los criterios	Las competencias están en las personas, son observables a través de conductas o en un panel de expertos. Va de lo general a lo particular	Estrategia organizacional, observación de métodos actitudes y comportamientos. Determina lo general hacia lo particular.
<b>Metodología de construcción</b>	Análisis temático	Generalización de las conductas, habilidades y destrezas. Análisis de los conocimientos	Aplicación de los conocimientos basado en la experiencia

Fuente: (Sznirer, 2009); (Alles, M., 2011)

Elaborado por: Aaron Morales Mota

## **Modelo por competencias de Martha Alles – Martha Alles Internacional (MAI)**

Las características principales para la implantación exitosa de un modelo de competencias según Alles, M. (2013) son: Que el modelo sea aplicable, comprensible para todos los integrantes de la empresa, útil para la organización, fiable, de fácil aplicación, que en conjunto permita el desarrollo de colaboradores. Razones suficientes para escoger este modelo por su flexibilidad en su aplicación.

La metodología de Alles, M. (2016), propone alinear a los colaboradores a la estrategia organizacional por medio de competencias que defina la organización. El modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a colaboradores en relación con los objetivos empresariales.

Para implementar el modelo por competencias se debe obtener información estratégica de la organización como la visión y misión además del involucramiento de los directivos y colaboradores de algunos niveles, es importante que estos posean ciertas competencias. la implementación del modelo sigue unos pasos iniciales, como la definición de competencias junto con la apertura de grados a diferentes puestos, un resumen breve de los pasos iniciales, (Alles, M. 2016):

1. Definición de competencias en base a la misión, visión y estrategia organizacional.
2. Construcción de diccionarios (trilogía).
3. Asignar competencias a los perfiles de cargos.
4. Inventario. Determinación de brechas.

## **Perfiles por competencias**

De acuerdo a la definición de Fernández Alonso et al. (2015) los perfiles por competencias son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas y conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de competencias, en esta fase se definen indicadores o parámetros que servirán de referencia o patrón para

comparar características (competencias) medidas o valoradas en el aspirante al puesto.

## **Marco Metodológico**

### **Tipo y Diseño de la investigación**

El tipo de investigación es de carácter no experimental. El diseño de la investigación es de carácter descriptivo debido a su naturaleza descriptiva del problema en varias dimensiones, analizando desde el origen del mismo. Así mismo se utilizó la investigación documental, dado a que alude al documento, obra o elemento que sirve de información o dato para el desarrollo de una investigación.

### **Población y muestra**

**Población.-** La población total para el trabajo de investigación es de 470, está conformada por Directivos, Jefes, Funcionarios y Obreros del GAD municipal del cantón La Libertad.

**Tamaño de la muestra. -** Para la recolección de información mediante encuestas se consideró a los 17 Jefes, 150 Personal Administrativo y 300 Obreros, dando como resultado una población de 467 funcionarios. Para determinar el tamaño de muestra se implementó la fórmula de muestra aleatoria simple para población finita, debido a que se conoce el tamaño de la población.

**Tabla 3.**

*Población*

<b>Elementos</b>	<b>Ni</b>
Directivos	3
Jefes	17
Personal Administrativo	150
Personal Obrero	300
<b>Total</b>	<b>470</b>

**Fuente:** Datos del GAD municipal de La Libertad

**Elaborado por:** Aaron Morales Mota



**Tabla 4.***Fórmula para determinar tamaño de la muestra*

	<b>Descripción</b>	
N	Tamaño de la muestra	?
N	Tamaño de la Población	467
Z	Coficiente de confianza	96% (2.12)
P	Probabilidad de ocurrencia	0.50
Q	Probabilidad de no ocurrencia	0.50
e	Margen de error	4% (0.04)

**Fuente:** Datos del GAD municipal de La Libertad**Elaborado por:** Aaron Morales Mota**Tabla 5.***Muestra*

$$n = \frac{Z^2 * N(p * q)}{e^2(N - 1) + Z^2(p * q)}$$

$$n = \frac{(2.12)^2 * 467(0.50 * 0.50)}{0.04^2(467 - 1) + 2.12^2(0.50 * 0.50)}$$

$$n = \frac{524.7212}{1.8692}$$

$$n = 281$$

**Fuente:** Datos del GAD municipal de La Libertad**Elaborado por:** Aaron Morales Mota**Tabla 6.***Población a entrevistar y encuestar*

<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Técnica</b>
Directivos	3	Entrevistas
Funcionarios	281	Encuestas
<b>Total</b>	284	

**Fuente:** Datos del GAD municipal de La Libertad**Elaborado por:** Aaron Morales Mota

## **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de información se utilizaron las entrevistas y encuestas. La aplicación de los instrumentos se aplicó presencialmente en las instalaciones del GADM de La Libertad y en otros sitios como el cementerio y la biblioteca municipal.

### **Procesamiento**

**Encuestas.-** El procedimiento de encuestas se realizó a jefes, administrativos y operativos, se explicó el motivo de las encuestas a los servidores, la misma que no deben ser manipuladas ni divulgadas, está estructurada por un encabezado introductorio, instrucciones y catorce preguntas cerradas de respuestas alternativas de fácil comprensión, para que el encuestado no se sienta comprometido y no tenga dificultad al momento de responder, dado que la información es importante y reservada para la entidad. Se encuestó a 17 jefes, 150 administrativos y 114 personal operativo. Para la comprobación de hipótesis se utilizó el programa SPSS, el cual permite la tabulación de las 281 encuestas que se realizaron en distintos departamentos de la organización y otras dependencias. Se organizó las encuestas por departamentos estratégicos. En las encuestas se utilizó la escala de Likert de opción múltiple. Se consideró la variable independiente: Selección de personal por competencias.

**Entrevistas.-** En octubre de 2019 entre las 17:00 y 19:00 en las instalaciones del GADM de la Libertad, se mantuvo contacto directo con el director Administrativo, la jefa de talento humano y la jefe de contratación respectivamente, se dió a conocer las directrices antes de realizar la entrevista, se realizó con un cuestionario de ocho preguntas, cuyo objetivo es obtener información de manera verbal, conocer las opiniones y vivencias de cada uno de los entrevistados. La grabación de la entrevista fue de mucha ayuda porque permitió recoger toda la conversación sin edición, además se pudo obtener información importante de los directores claves de la institución, los mismos que fueron avisados con antelación y tuvieron toda la predisposición para colaborar para la elaboración de este estudio.

**Análisis de caso:** Estudio del diseño del proceso de selección por competencias del GADM de la libertad, periodo 2019-2021

### **Diagnóstico**

El departamento de talento humano realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal, por medio de una recepción de solicitud por escrito de un director de otro departamento, con esa solicitud se recurre a fuentes externas o por reclutamiento interno a través de carteleras informativas. Se reciben las hojas de vida donde posteriormente se entrega al aspirante una solicitud de empleo. Se selecciona las solicitudes de empleo que se ajusten al criterio del seleccionador, para luego llamar a los candidatos elegidos para que ingresen a la institución para una entrevista, donde a criterio del evaluador o el futuro jefe selecciona al mejor candidato de acuerdo a su percepción adicional a una evaluación técnica dependiendo del cargo. El departamento de talento humano se enfoca en la solución de problemas internos concernientes a la administración del personal, donde se convierte en un solucionador de problemas.

El departamento de talento humano se enfoca en la solución de problemas internos concernientes a la administración del personal, donde se convierte en un solucionador de problemas. Al principio es indispensable analizar el descriptivo de funciones de puestos que la organización tiene, analizar sus funciones y las competencias que por defecto poseen y ordenarlas dependiendo del grado de ejecución, planificación, control, entre otras actividades. Si las funciones no están actualizadas, preparar un borrador con una lista de actividades actualmente desarrolladas por el entrevistado. Tomar en consideración si el cargo analizado es de nivel directivo, jefatura, coordinación, analista, asistente, entre otros. Redactar las funciones con terminología sencilla y concisa. El estudio nace por la falta de un proceso de selección eficiente de personal por competencias dirigido hacia las áreas estratégicas del Gobierno autónomo descentralizado del Cantón la Libertad, información que parte desde un marco referencial que fundamenta la importancia del programa en las organizaciones, se ha validado a través de encuestas y entrevistas aplicadas a sus colaboradores, lo que reflejaron respuestas que el diseño de proceso de selección por competencias influye significativamente en los perfiles de cargos operativos y administrativos de la institución.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Evaluar el proceso selección de personal basado en competencias, para su aplicación en el personal del GADM de La Libertad.

### **Objetivos específicos**

- Diseñar los lineamientos para un adecuado levantamiento de los perfiles de cargo en base a competencias.
- Definir el perfil general de puestos por competencias laborales del GADM de La Libertad.
- Rediseñar el proceso de selección basado en competencias para el personal de GADM del cantón La Libertad.

### **Pronostico**

El estudio promoverá de manera dinámica seleccionar los mejores servidores a las áreas estratégicas, con las competencias acordes a los requerimientos de cada puesto.

Adicional se podrá desarrollar la creación de un equipo especialista en selección, el cual tendrá aptitudes para la toma de decisiones en función de la contratación de nuevos servidores y al desarrollo de personas.

## **Fundamentación**

El trabajo de investigación titulado “Diseño e implementación de un modelo de gestión por competencias aplicado al reclutamiento y selección de Talento Humano bajo la modalidad de contratos sujetos a LOSEP, para el consejo de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de la educación superior-CEAACES” elaborado por Flores, A. (2014) cuyo objetivo fue Diseñar e implementar un modelo de gestión por competencias aplicado al reclutamiento y selección de talento humano. Propone optimizar el recurso económico y el tiempo mediante la herramienta del perfil por competencias donde se orienta a la formación indicando el camino necesario para la formación profesional, donde recomienda actualizar el catálogo de competencias conforma a las necesidades institucionales. El trabajo logró ajustar las necesidades instituciones y completamente aplicable porque constituye una forma de optimizar el recurso económico y el tiempo. Las competencias facilitan la selección porque orienta a la formación y el camino a tomar en el desarrollo profesional. Recomienda aplicar la propuesta para que área de talento humano se fortalezca y aporte soluciones estratégicas a la institución.

El artículo científico titulado “De cuestiones internas a problemas internacionales: Acerca de las críticas contemporáneas a los procesos de selección de personal”, elaborado por Martínez, P. (2014), tiene por objetivo realizar una revisión de los resultados críticos referidos a la producción de conocimiento y a la práctica profesional en el campo de la selección de personal, se elaboró en Colombia en el año 2014. Concluye que las multinacionales contribuyen al conocimiento local y que este debe ser adaptado a los procesos de selección de los ámbitos locales, el Atlántico Norte debe hacer una expansión de los negocios de manera Global, por las maneras que puede gobernar en el mundo laboral a través de estrategias relacionadas con la selección del personal. Es decir se deben hacer estudio de: 1) identificar si hay diferencias en el uso de los procesos de selección de un país a otro, 2) conocer si hay diferencias en las percepciones de confianza de los procesos de selección, 3) establecer si hay variaciones en el criterio de validez en la selección entre las regiones de cada estudio.

## **Análisis de caso**

### **Resultados**

#### **Resultados de las entrevistas**

Una vez efectuada la entrevista se determina que en GAD municipal del cantón La Libertad las vacantes son llenadas mediante el portal de socio empleo, en ocasiones de necesitar personal para puestos específicos reclutan salvavidas incluso cuentan con una base de datos referenciales la misma que se llenan cada vez que reciben hojas de vida. Los directivos tienen conocimiento de los procesos de selección, por ser una entidad pública tratan de cumplir con las normativas. Los directivos establecieron que para la selección primero revisan los requisitos requeridos de acuerdo al puesto, analizan las hojas de vida y para terminar el proceso efectúan las entrevistas de manera rápida con una breve evaluación con el fin de determinar las capacidades y habilidades del postulante, mencionan que este proceso debe contar con parámetros adecuados, es decir debe mejorar para el bien de la institución.

Respecto a las competencias indicaron que al momento de seleccionar al personal se basan en lo que se refleja en la hoja de vida, también realizan un seguimiento para determinar si la información es verdadera, creen que es necesario implementar manuales de procedimientos que puedan permitir o asegurar la calidad en el reclutamiento y selección. Recalcan también que una vez que mejoren sus procedimientos, la institución podrá obtener una ventaja competitiva en el entorno, por lo que actualmente muchos cargos son ocupados por personas que cumplen sus funciones desfavorablemente.

#### **Resultados de las encuestas**

Aquí se consideran los resultados más relevantes, de los cuales se describen a continuación:

**Sobre cómo fueron contratados:** Los resultados reflejan que en su mayoría los funcionarios indican que el medio de reclutamiento ha sido otro como; mediante recepción de carpetas, libre nombramiento, prácticas profesionales, recomendaciones, presentación de terna, oportunidad solicitada, etc., mientras que

una pequeña parte de encuestados indican que el medio de reclutamiento ha sido por ascenso. Cabe recalcar que las instituciones utilizan distintos medios de reclutamiento, los cuales van acorde a la vacante que desean cubrir.

**Sobre la contratación:** De acuerdo a los datos obtenidos, se puede apreciar que, en su mayoría, los funcionarios consideran que las vacantes normalmente se llenan de otra manera como, por ejemplo; mediante el ministerio laboral, Red Socio-Empleo, concurso de méritos, compromisos políticos, recomendaciones, postulación, entre otros. Así mismo un menor porcentaje indica que las vacantes se llenan mediante prensa y periódicos. Para cubrir vacantes las instituciones utilizan diversas fuentes con el fin de conseguir trabajadores con gran valor competitivo, las empresas deben ser más eficientes en sus procesos internos, debido a que los empleados son el pilar fundamental de la empresa.

**Sobre si conocen el proceso de selección:** Los funcionarios encuestados en su mayoría indican que desconocen los procesos actuales de reclutamiento y selección de personal bajo la modalidad de servicios ocasionales que la institución realiza, un porcentaje similar tienen conocimiento de aquello. Estos procesos son muy importantes porque permiten encontrar personas de calidad identificando sus habilidades y comparándolos con otros candidatos, deben ser conocidos por todos los empleados ya que implica que se sientan comprometidos y mejoren sus funciones para lograr una estabilidad laboral.

**Si el proceso de selección valora las competencias:** Frente a esta pregunta la mayoría de los funcionarios respondieron que, si se tomaron en cuenta sus competencias al momento de ser seleccionados para formar parte de la institución, así mismo un porcentaje significativo creen que no se consideraron estas competencias, dado que fueron seleccionados por otras razones, como por ejemplo la experiencia que han tenido en trabajos anteriores y por la formación académica que poseen.

**Si aplican la competencia “orientación al cliente”:** Los funcionarios encuestados mencionaron que aplican la orientación a los clientes en sus

funciones, debido a que es primordial centrarse en la satisfacción de todos aquellos que buscan obtener un beneficio de la institución, considerando a los clientes internos y externos, así mismo esta orientación se centra en conocer las cualidades de los servicios que posee la organización y detectar las prioridades y necesidades de los clientes, solo una pequeña parte de los funcionarios no creen necesario que se aplique esta orientación en sus funciones laborales.

**Competencias que se aplican en el ámbito laboral:** En su mayoría, los funcionarios aplican en sus labores; el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el desarrollo de colaboradores seguido de un porcentaje notorio que considera como competencia en sus funciones el Liderazgo, la orientación a resultados y el pensamiento analítico. Todas estas competencias deben ser ejecutadas dentro de una organización, en el caso del GAD de La Libertad deben fortalecerse para el buen desarrollo institucional.

**Si desean que se aplique un modelo de selección por competencias:** Se puede apreciar que la mayor parte de los funcionarios encuestados determina que están de acuerdo en aplicar un modelo de selección de personal por competencias, dado que muchas veces la selección solo se basa en analizar la hoja de vida, experiencia laboral entre otros, pero es importante examinar también las competencias, las mismas que se las puede encontrar en el FODA personal o se las conoce mediante entrevista, una pequeña parte de los encuestados mencionan que no es necesario aplicar un modelo de selección sino más bien mejorar los procesos actuales.

## **Discusión**

De acuerdo a lo investigado mediante las encuestas se determinó que más de la mitad de los funcionarios fueron reclutados por medio de libre nombramiento, prácticas profesionales, recepción de carpetas, recomendaciones, oportunidad solicitada entre otros. Un número elevado de personas indicaron también que las vacantes generalmente se las llenan mediante la Red Socio- empleo, por compromisos políticos e incluso por concurso de méritos.



Así mismo se evidencia que un nutrido grupo de encuestados aluden en que la selección de personal se realiza mediante entrevistas y perfiles profesionales, mientras que el un poco más de la mitad desconoce los procedimientos actuales de reclutamiento y selección de personal bajo la modalidad de servicios ocasionales que la institución ejecuta, lo que conlleva a que el menos de la mitad de encuestados califiquen este proceso como bueno, pero recalcan que debe mejorar. Además, un grupo no considerable de personas respondieron que fueron contratados por la experiencia que poseen, sus funciones están relacionadas a su formación académica según lo indica un número considerable, mientras que el otro grupo numeroso señalan que las funciones tienen que ver con las habilidades que posee cada uno.

Respecto a las competencias que aplican en sus funciones un grupo elevado de encuestados se enfoca en el trabajo en equipo, en la orientación al cliente, en el desarrollo de los colaboradores, de igual manera un reducido número de personas prevalece a que aparte de estas competencias también aplican la comunicación efectiva que es muy importante para las buenas relaciones, de igual forma la mayoría de funcionarios están de acuerdo con aplicar un nuevo modelo de selección que se base en competencias por el bien de la empresa y del trabajador.

Con la prueba del Chi-cuadrado de Pearson, se evidencia que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la idea a defender: El proceso de selección por competencias de personal apropiado, contribuirá al desarrollo de las competencias laborales del GAD municipal de La Libertad. Esto indica que el diseño de proceso de selección por competencias influye significativamente en los perfiles de cargos operativos y administrativos del GAD municipal del cantón La Libertad. Una vez comprobada la hipótesis e identificado los resultados de la investigación se procede a realizar una propuesta, la misma que consta de un programa de reclutamiento y selección de personal basado en las competencias laborales de los servidores del GAD municipal de La Libertad

## Propuesta

Según el diagnóstico, las acciones a realizar tienen los siguientes pasos:

**Tabla 3.**

PROCESOS	SUBPROCESO	INSTRUMENTO DE GESTIÓN
Análisis de datos	Definición y validación de las competencias con el apoyo de la máxima autoridad	-Descriptivo de funciones. -Perfiles de puestos
	Definición de grados de competencias a las descripción de puestos	
	Asignación de competencias a puestos	Perfil de competencias
Diseño del subsistema de selección.	Selección del talento humano por competencias. (MAI)	Descripción del perfil de puestos por competencias
		Modelo de entrevista por competencias y Assesment
		Descripción del proceso de selección.

### 4.4 Definición y validación de las competencias con el apoyo de la máxima autoridad

Es muy importante la participación y el compromiso de los directores departamentales para definir las competencias, se realizó difusión de información del tema expuesto sobre el diseño de competencias laborales a todos los miembros del departamento de talento humano. Las competencias escogidas desde la estrategia de la organización se proceden a realizar un formato de las competencias por puestos según el organigrama.

La metodología Martha Alles describe que para emplear el modelo de competencias y comportamientos en base a diccionarios debe emerger de la información que la organización pública posee en este caso de los descriptivos de funciones que existen en la actualidad. El modelo señala que las competencias cardinales aplican a todos los cargos de la institución, luego se debe analizar a que área de puesto pertenece, después se determinarán las competencias específicas con el apoyo de los directivos de la entidad con el seguimiento de analista de talento humano.

Respecto a las competencias escogidas que aplican en sus funciones se describen las competencias levantadas en las encuestas, aquellas formarán parte del

diccionario de competencias: el trabajo en equipo, orientación al cliente, desarrollo de los colaboradores, comunicación efectiva puesto que son cruciales para las buenas relaciones, de igual forma un alto número de funcionarios están de acuerdo en aplicar un modelo de selección que se base en competencias por el bien de la institución y del trabajador.

**Tabla 4.**

**Definición de grados de competencia**

<b>Competencia: Iniciativa</b>	
<b>GRADO/calificación</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>A</b> <b>Alto</b>	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras
<b>B</b> <b>Bueno</b>	Capacidad para adelantarse y prepararse en los acontecimientos que pueden ocurrir en corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo, ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
<b>C</b> <b>Mínimo necesario</b>	Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que pueden surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.
<b>D</b> <b>Insatisfactorio</b>	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y, o bien actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.

**4.3.6 Elaboración de perfiles por competencias**

Para elaborar el perfil de puesto, se aplica una entrevista al ocupante definiendo una nueva versión de la descripción del puesto con el perfil anterior, es importante que el reclutador identifique el conjunto de estándares que se asocia a las competencias como: nombre del puesto, principales actividades, formación, relaciones entre puestos, conocimientos, experiencia, competencias. Se debe redactar mirando el futuro, las tareas, responsabilidades y capacidades serán necesarias. El perfil del puesto tiene elementos diferenciadores que no forman parte del descriptivo de funciones, que serán aplicados únicamente a cierta búsqueda, por eso se recomienda elaborar cuando se deba cubrir una vacante.

**Tabla 7.**

Descripción de perfil de puesto por competencias					
<b>Denominación del puesto</b>	Asistente de terrenos	<b>Conocimiento:</b> Abogado, carreras de derecho, afines			
<b>Unidad administrativa</b>	Dirección de Ordenamiento municipal y Planificación urbana	<b>Experiencia:</b> 4 años			
<b>Grado ocupacional</b>	SP4				
<b>Misión:</b> Preparar informes, receptar y clasificar documentación relacionada con los terrenos, para el apoyo a la gestión de los procesos de y Terrenos Control de Construcciones					
<b>Funciones principales</b>		<b>Nivel</b>			
Recibe, revisa, clasifica, archiva y despacha comunicaciones y demás documentos de oficina consignados por usuarios de la unidad.		Bajo			
Llena a mano formatos, libros de registros y control, fichas y otros documentos similares.		Bajo			
Efectúa y atiende llamadas telefónicas		Medio			
Atiende a publicon en general.		Medio			
Lleva el control de ingresos y egresos de material		Bajo			
<b>Nombre de la Competencia</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Competencias Cardinales</b>					
Trabajo en equipo			X		
Construcción de relaciones			X		
Orientación al servicio		X			
Conocimiento del entorno organizacional				X	
<b>Competencias Específicas Gerenciales</b>					
Orientación Asesoramiento					X
Pensamiento estratégico					X
Capacidad de planificación y organización					X
<b>Competencias específicas para el área de Justicia y Vigilancia</b>					
Pensamiento Conceptual				X	
Pensamiento analítico					X
Comprensión oral y escrita			X		
Elaborado por: TTHH		Fecha de elaboración:			
Comentarios del entrevistador:					

Junto con el diccionario de competencias con sus conceptos y sus diferentes niveles, se debe juntar el diccionario de comportamientos muestran conductas observables intentando utilizar lenguaje simple, que se utilizan para detectar,

evaluar y medir las competencias. Los comportamientos son indicadores que permiten la medición de competencias.

El diccionario de preguntas facilita la implementación de los procesos y evaluación de personas, para la utilización más efectiva se debe combinar el diccionario de comportamientos con el diccionario de preguntas y se obtendrá mejores resultados al realizar una entrevista de selección.

Se debe elaborar un modelo de entrevista por competencias para poder recolectar mayor información posible del candidato, mediante preguntas para visualizar competencias, según el nivel del cargo que se desea incorporar, dependerá del criterio del reclutador escoger las preguntas pertinentes de la matriz unificada de competencias. (Tabla 34.)

Cada grado del diccionario de competencias se ajusta al de los comportamientos: A, B, C, D, cada grado tiene un comportamiento observable, y a partir de ahí se relaciona el comportamiento con las preguntas dependiendo del nivel.

**Tabla 8.**

<b>Modelo de entrevista de selección por competencias</b>			
<b>Candidato:</b>			
<b>Cargo a aplicar:</b>			
<b>Fecha:</b>			
<b>Formación:</b>			
<b>Información personal:</b> (Investigar sobre el entorno familiar, padres, hermanos, hijos, conyugue) grupo social al que pertenece, actividades en ratos libres.			
<b>Experiencia en el puesto:</b> (Describir principales logros en las empresas anteriores, conocimientos adquiridos en las funciones que ha desempeñado)			
<b>Competencias</b> ( De acuerdo al nivel del puesto, seleccionar las competencias que se desean evaluar)			
<b>Competencias cardinales</b>			
<b>Competencia requerida</b>	<b>Grado</b>	<b>Posibles preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
Trabajo en equipo	B	¿Qué estrategias utilizó usted para alcanzar una meta establecida?	
Construcción de relaciones	B	a)¿Considera que su equipo actual o anterior de trabajo es bueno o malo? ¿en que te basas para decirlo? b)¿Qué personas privilegia dentro y fuerade su organización a la hora de armar su red contactos?	
Orientacion al servicio	A	Cuénteme de algún trabajo en el que Ud. O su equipo de trabajo haya superado las expectativas de un cliente	

		interno o externo.	
Conocimiento del entorno organizacional	A	¿Conoce usted los objetivos organizacionales? ¿Cuál es su aporte frente a ellos y que ha hecho para cumplirlos?	
<b>Competencias específicas gerenciales</b>			
Orientación asesoramiento	D	¿Qué estrategias usted utiliza para guiar a su equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos de su área?	
Pensamiento estratégico	D	De acuerdo a su experiencia o recursos que ha dispuesto a nivel local, ¿ha presentado propuestas plausibles de ser incorporadas a la estrategia de su organización?	
Capacidad de planificación y organización	D	a) Ha realizado usted un proyecto, cuénteme el procedimiento que utilizó. b) describa alguna implementación realizada en su área o sector que ud. Haya sido el responsable de llevar a delante, aunque no hay sido el director del proyecto	
<b>Competencias específicas para el área de Justicia y vigilancia</b>			
Pensamiento conceptual	C	¿Qué herramientas utiliza usted para sustentar su aporte en una presentación de un informe de trabajo?	
Pensamiento analítico	D	Cuénteme de una situación o problema ¿Cómo detecto y que hizo para salir del mismo?	
Elaborado por: TTHH		Fecha de elaboración:	
Comentarios del entrevistador:			
Entrevistado por:			

Las entrevistas por competencias permiten conocer a un aspirante sus vivencias reales, su capacidad de respuesta ante acontecimientos laborales, las cuales pueden darnos información muy relevante sobre cómo podrían comportarse en el futuro ante determinado entorno de trabajo. Las competencias deben ser asignadas por el perfil de puesto por competencias. Estas entrevistas deben ser aplicadas en asesoría del departamento de talento humano, con el objetivo de ser evaluadas las competencias de la forma más imparcial posible.

**Assesment Center:** Se realiza con la terna más idónea, en esta etapa los candidatos son sujetos a juegos de roles o simulaciones a situaciones relacionadas al futuro cargo a desempeñar en este caso los de atención al usuario, por lo que se obtiene resultados mejor filtrados, relevantes y verídico concernientes al comportamiento que tienen los candidatos, en otras palabras sus competencias.

**Tabla 9.**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN</b>	
<b>PASOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Recepción de antecedentes</b>	Como consecuencia de la atracción y el reclutamiento, se recibirán hojas de vida de personas interesadas en participar en el proceso de selección
<b>Primeros filtros</b>	Consiste en analizar las postulaciones recibidas, implica la lectura de currículum vitae y/o aplicación de filtros en caso de búsquedas a través de Internet o Intranet.  Hay que clasificar a los candidatos: Los que si cumplen dichos requisitos Los que no cumplen dichos requisitos
<b>Proceso de citación</b>	Después de leer atentamente los antecedentes y de registrar algunas sugerencias, se citará a los postulantes a fin de entrevistarlos. En todos los casos se deberán manejar las citas de entrevistas de manera confidencial.
<b>Entrevistas breves</b>	Son de poca duración, para obtener datos objetivos de la posición a cubrir, especialmente de los requisitos excluyentes, estudios conocimientos y experiencias. pueden ser: Entrevista breve (presencial) Entrevista telefónica: disponibilidad de comenzar a trabajar, disponibilidad de viajes, años de experiencias, aspectos económicos, personas a cargo.
<b>Entrevistas</b>	En esta etapa se busca conocer al candidato, Informar al postulante acerca del puesto, Análisis y evaluación de su historia laboral y su relación con el perfil de búsqueda. Análisis de motivaciones del candidato.  En esta etapa se entrevistan a todos los aspirantes que pasaron los filtros de preselección como los requisitos excluyentes y la entrevista telefónica. Las entrevistas las realizan un colaborador de talento humano, un par del colaborador o el nuevo jefe.  Incluyen las entrevistas por competencias.
<b>Evaluaciones técnicas y psicológicas</b>	Se deben aplicar exámenes de conocimientos. El departamento debe desarrollar su evaluación técnica para explorar más profundamente los conocimientos y experiencias laborales. Las pruebas psicométricas pueden ser enviadas por internet o también pueden ser presenciales. Tienen como propósito evaluar actitudes, potencial de desarrollo y personalidad Al concluir estas se realizaran informes sumados a las entrevistas se pueda tener claro los candidatos mas idóneos.
<b>Formación de candidaturas</b>	De acuerdo al análisis de los datos se deberá identificar los mejores postulantes en relación al perfil requerido considerando las aspiraciones de los postulantes.
<b>Informe sobre finalistas</b>	En esta etapa la información debe ser ordenada, completa, sencilla y fácil de comprender para el futuro jefe que generen confianza con relación a los finalistas elegidos.
<b>Presentación de finalistas</b>	En este proceso se toma en cuenta la coordinación de entrevistas y en cualquier otro aspecto relacionado
<b>Selección de finalista</b>	El responsable de talento humano debe asesorar al futuro jefe en el momento que se deba tomar una decisión final y definir la contratación de uno de los postulantes.

## **CONCLUSIONES**

Se pudo evidenciar que el proceso de selección es deficiente ya que su procedimiento para el levantamiento de información se necesita tener un descriptivo de funciones actualizado, y un proceso de levantamiento que requiere el apoyo de la máxima autoridad y sus directivos. El éxito del proceso de selección de competencias, es posible porque utiliza una serie de herramientas que favorecen la elección de personas que puedan tener un buen desempeño en un cargo, por aquellos comportamientos que no siempre se evalúan en las incorporación de personal, como las emociones, rasgos y motivaciones que en el sujeto a veces complicado detectar.

El diccionario de competencias de Martha Alles Internacional se diseñó con significados y niveles junto con el diccionario de preguntas, estos documentos permiten hacer una valoración de los comportamientos observables por lo que son las principales referencias para la elaboración de los perfiles por competencias. Así mismo, las guías de entrevistas permiten identificar competencias, por consiguiente, el perfil de puestos es el principal instrumento para los procesos de selección para incorporar a los mejores candidatos que se ajustan al puesto. El éxito de la selección por competencias no se basa en un compendio de herramientas que faciliten la selección en cuanto a conocimientos y experiencia, sino también que se enfoque en medir características intrínsecas del sujeto como motivaciones y rasgos de personalidad.

La propuesta para la entidad se basa en los pasos fundamentales para la dotación de personal tomando en cuenta los requisitos, los impedimentos legales y éticos para su buen desempeño, con previa convocatoria evaluación y selección que permita conocer de acuerdo a su conocimiento y experiencia garanticen su idoneidad que al momento de ejercer un cargo público. Se comprobó los límites que tiene la organización al evaluar comportamientos para la selección. Además asegura identificar mejores empleados evitando daños o costos por realizar una mala selección, lo cual ha servido para sostener y defender este estudio.



## **RECOMENDACIONES**

El departamento de Talento Humano debe ser el responsable de analizar y actualizar los descriptivos de puestos y perfiles de selección por competencias, con el fin de evaluar a los colaboradores en función del desarrollo de sus competencias. También es importante un plan de socialización junto con una campaña para la difusión de la visión misión valores a todos los niveles, el cual facilitará la aplicación para evitar las reacciones negativas al cambio en toda la institución. Es importante incentivar el compromiso al cambio y fomentar el desarrollo de servidores.

Es importante mejorar los perfiles de puestos para aplicar el proceso de selección y poder realizar el cambio al modelo Martha Alles como las competencias por grados: nivel inicial, Intermedio y gerencial; la implementación de una matriz por competencias por departamentos, la guía de entrevistas por competencias. Una vez cumplido el programa, se recomienda la continuidad en otros subsistemas de recursos humanos además se convierte en una herramienta muy importante para la evaluación del desempeño.

Es importante medir la selección mediante un indicador de servidores colocados que permita medir el tiempo que se tarda realizar todo el proceso de selección. Por último es importante monitorear el desempeño del servidor durante el periodo de prueba alineándolo a este a la cultura organizacional, para lograr lo antes posible un acoplamiento al cargo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2009). *Diccionario de comportamientos*. La trilogía (Granica, Editor) Academia: [https://www.academia.edu/40331513/DICCIONARIO\\_DE\\_PREGUNTAS\\_LA\\_TRILOG%C3%8DA\\_Tomo\\_III](https://www.academia.edu/40331513/DICCIONARIO_DE_PREGUNTAS_LA_TRILOG%C3%8DA_Tomo_III)
- Alles, M. (2010). *Diccionario de preguntas*. (Granica, Editor) Academia: [https://www.academia.edu/40331513/DICCIONARIO\\_DE\\_PREGUNTAS\\_LA\\_TRILOG%C3%8DA\\_Tomo\\_III](https://www.academia.edu/40331513/DICCIONARIO_DE_PREGUNTAS_LA_TRILOG%C3%8DA_Tomo_III)
- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de recursos humanos. 1ra ed.* Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013). *Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2016). *Selección por Competencias* (Granica ed., Vol. 1). Buenos Aires, Granica: Granica.
- Atalaya, M. (2011). *Nuevos enfoques de selección de personal*. Revista de investigación en Psicología. 4(2), 133-144.
- Castillo, C. (2015). *Guía metodológica de proyectos de investigación social*. Santa Elena, Ecuador.
- Castro, P. E. (2016). procesos de reclutamiento y las redes sociales/Recruitment and social networks. *IDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 60-76.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Mcgraw-Hill.
- COOTAD. (2019). *Código orgánico de organización territorial autonomía y descentralización, COOTAD*. <https://www.cpccs.gob.ec> : <https://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/cootad.pdf>
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Pearson.
- Fernández Alonso, M., Vázquez, M., Dujarric, G., Soto, H., & Díaz, N. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico A en gestión de recursos humanos. *Wimblu*, 10(2), 19-37. <https://doi.org/10.15517/WL.V10I2.20676>
- Flores, A. (2014). *Diseño e implementación de un modelo de gestión por competencias aplicado al reclutamiento y selección de talento humano bajo la modalidad de contratos sujetos a LOSEP, para el consejo de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de la educac.* [Trabajo de maestría, Universidad de

- las fuerzas armadas, ESPE].  
<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/10629/1/T-ESPE-048320.pdf>
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de recursos humanos* (8va ed.). Buenos Aires: Pearson. Retrieved 2019 de 06.
- Hay Group. (2016). *Aptitudes actitudes de la persona: gestión por competencias*. MDF Training.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición ed.). México.
- Kasper, R. (2011). Selección del personal idóneo. *Kairos*, (49), 113-124.
- Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP. (2016). *Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP*. Registro Oficial Suplemento. Retrieved 2019.  
[http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_mdt\\_4.3\\_ley\\_org\\_ser\\_p%C3%BAAb.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAAb.pdf)
- Gobierno autónomo descentralizado de la Libertad (2019) sitio oficial.  
[www.lalibertad.gob.ec](http://www.lalibertad.gob.ec)
- Mababu, R. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. *Opción*, 32 (10), 135-151.
- Martínez, P. (2014). De cuestiones internas a problemas internacionales: Acerca de las críticas contemporáneas a los procesos de selección de personal. *Psicoperspectivas*, 13(3), 30-40.
- Ministerio del trabajo. (2018). *Red Socio Empleo*.  
<http://www.socioempleo.gob.ec/socioEmpleo-war/paginas/quienesSomos.jsf>
- Ricardo, G., & Varela, R. (2015). *Administración de recursos humanos* (Octava ed.). México.
- Rubió, T. (2016). *Recursos Humanos* (OCTAEDRO ed.). Barcelona.
- Sanchez, E., & Grados, A. (2017). *La entrevista en las organizaciones* (3a. ed.). (G. M. Zarco, Ed.) México: El manual Moderno.
- Sznirer, D. (2009). *La gestión del capital intelectual: gestión por competencias*. Buenos Aires.

## ANEXOS: A1: Matriz de Operacionalización

Tema: Selección por competencias en el GADM de La Libertad, periodo 2019-2021							
Problema	Objetivos	Idea a defender	Variab	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Metodología
<p>¿Qué efecto tiene la selección por competencias en las actividades laborales del personal en el GAD municipal del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena?</p>	<p>Mejorar el proceso de selección de personal, mediante el análisis de sus componentes que facilite el desarrollo de las competencias del GADM de La Libertad, provincia de Santa Elena.</p>	<p>El proceso de selección de personal apropiado contribuirá al desarrollo de las competencias laborales del GAD municipal de La Libertad.</p>	<p>Selección por competencias</p>	<p>Reclutamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interno</li> <li>• Externo</li> <li>• Mixto</li> </ul>	<p>¿Cuál fue el medio a través del cual fue reclutado para trabajar en el municipio?</p>	<p>Descriptivo</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>
	<p><b>Objetivos específicos;</b></p> <p>Analizar el proceso de selección de personal del GADM de La Libertad.</p>			<p>Fuentes de Reclutamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradicionales</li> <li>• Modernas</li> <li>• Tecnológicas</li> </ul>	<p>¿Está en relación con el título académico que posee el cargo que ocupa en la institución?</p>	
	<p>Identificar la metodología adecuada para mejorar el proceso de selección con fundamento en las competencias.</p>			<p>Técnicas de Selección</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas Técnicas</li> <li>• Pruebas psicométricas</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>	<p>¿Cómo calificaría el proceso de reclutamiento y selección que realiza el GAD de la Libertad?</p>	
	<p>Proponer un proceso de selección de personal por competencias para el GADM de La Libertad.</p>			<p>Competencias</p>	<p>Modelo por competencias de MAI</p> <p>Perfiles por competencias</p>	<p>¿Por qué medio fue contratado por la institución?</p>	
			<p>Talento humano del GADM de La Libertad</p>	<p>Personal administrativo</p>		<p>¿Considera que el actual proceso de reclutamiento y selección del GAD municipal de La Libertad debe mantenerse o mejorarse?</p>	
				<p>Personal operativo</p>		<p>¿Considera que las funciones que desempeña en la institución están acordes a la formación académica, habilidades y experiencia que posee?</p>	
						<p>¿Considera que la selección del personal del municipio se lo realiza en base a entrevistas y perfil profesional?</p>	
						<p>¿Conoce los actuales procesos de reclutamiento y selección de personal bajo la modalidad de servicios ocasionales que la institución realiza?</p>	

**A2: Cuestionario de entrevista dirigida a directivos**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
INSTITUTO DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**1. ¿Cómo se llenan normalmente las vacantes que se producen en el GAD?**

---

---

---

**2. ¿Conoce los actuales procesos de selección de personal bajo la modalidad de servicios ocasionales que la institución realiza?**

---

---

---

**3. ¿Considera la selección del personal del municipio se lo realiza en base a entrevistas y perfil profesional?**

---

---

---

**4. ¿Considera usted que el proceso que se realiza para escoger a nuevos colaboradores valora las competencias?**

---

---

---

**5. ¿Considera que las funciones que realizan los funcionarios del municipio están acordes a la formación académica, habilidades y experiencia?**

---

---

---

**6. ¿Qué tipos de profesionales considera usted que deberían tener los jefes de departamentos y personal de talento humano para que la selección de personal sea efectiva?**

---

---

---

**7. ¿Qué criterios emplearía para realizar la selección de personal?**

---

---

---

**8. ¿Qué recomendación usted podría emitir para que la organización tenga un proceso de selección por competencias adecuada previo a la contratación de servidores?**

---

---

---

**A3: Cuestionario de encuesta dirigida a funcionarios del GAD municipal de la Libertad.**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
INSTITUTO DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

El presente estudio tiene la finalidad de conocer algunas opiniones que usted tiene sobre su puesto de trabajo, la información que usted facilita es de carácter confidencial y será usado para fines estadísticos de esta investigación.

**Objetivo:** Determinar el efecto que tiene la selección de personal en las competencias laborales de GAD municipal del cantón La Libertad.

**Instrucciones:** Sinceridad al responder, marcar con una X de acuerdo a su opinión, debido que las respuestas son muy importantes para lograr el objetivo.

**Datos informativos:**

Edad: 18-25\_\_\_, 26-35\_\_\_, 36-45\_\_\_, 56 en adelante      Departamento: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino\_\_\_ Femenino\_\_\_      Tiempo en el GAD: \_\_\_\_\_

**Formación Académica**

Primaria\_\_\_ Secundaria\_\_\_ Tercer nivel\_\_\_ Cuarto nivel\_\_\_

**Datos informativos:**

Edad: 18-25\_\_\_, 26-35\_\_\_, 36-45\_\_\_, 56 en adelante      Departamento: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino\_\_\_ Femenino\_\_\_      Tiempo en el GAD: \_\_\_\_\_

**Formación Académica**

Primaria\_\_\_ Secundaria\_\_\_ Tercer nivel\_\_\_ Cuarto nivel\_\_\_

**¿Cuál fue el medio por el que fue reclutado para trabajar en el Municipio?**

Concurso de mérito

Ascenso

Internet

Otro: \_\_\_\_\_

**¿Está en relación con el Título Académico que posee el cargo que ocupa en la institución?**

Si

No

Parcialmente

No sabe

**¿Cómo calificaría al proceso de selección que realiza el GAD de La Libertad?**

Muy buena   
Buena   
Regular   
Mala

**¿Considera que las funciones que desempeña en la institución están acorde a las, habilidades y experiencia que usted posee?**

Si   
No   
Parcialmente

**¿Considera que la selección del personal del personal del municipio se lo realiza en base a entrevistas y perfil profesional?**

Si   
No

**¿Conoce los actuales procesos de reclutamiento y selección de personal bajo la modalidad de servicios ocasionales que la institución realiza?**

Si   
No

**¿En sus funciones de trabajo, considera la orientación al usuario?**

Si   
No   
Parcialmente

**¿Considera que en sus funciones de trabajo aplica el desarrollo de colaboradores?**

Si   
No   
Parcialmente

**¿Considera que el proceso que se realizó para ser escogido como colaborador de la organización valoró las competencias?**

Si   
No   
Parcialmente

**¿Estaría de acuerdo en aplicar un modelo de selección por competencias?**

Si   
No



#### A4: Carta Aval



Construyendo  
La Libertad del futuro!



La Libertad, 19 de Septiembre de 2019  
OFICIO N° 163-GADMCLL-DTH-DMI-2019

### DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

Ing. Arturo Benavides Rodríguez, PhD.  
DIRECTORA DEL INSTITUTO DE POSTGRADO-UPSE.  
En su despacho.-

De mi consideración:

En atención al oficio No.373-D-IPG-2019 de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, de fecha 12 de Septiembre de 2019 en el que solicita la apertura y autorización para la estudiante **MORALES MOTA AARON ARIEL** portador de cédula N° 0926256835 realice el levantamiento de información en las dependencias municipales para la elaboración del trabajo de titulación en "MAESTRIA DE TALENTO HUMANO", en el Gobierno Autónomo Municipal de Cantón La Libertad.

Tengo a bien informarle que se le designó fecha para que el estudiante realice el levantamiento de información en el GAD MUNICIPAL, las mismas que tendrá apertura desde el **19 de Septiembre de 2019** en horarios que se ajusten a la necesidad del estudiante.

Atentamente.

Ing. Doris Mazzini Illescas

DIRECTORA DE TALENTO HUMANO  
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LA LIBERTAD

Archivo.-  
Andrés S



- Alcaldía de La Libertad
- @lalibertadalcaldia
- (04) 3711 955
- alcaldia@lalibertad.gob.ec
- www.lalibertad.gob.ec
- Barrio 28 de mayo Av. Eleodoro Solorzano y calle 11 diagonal al Paseo Shopping.