



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y
CRIMINOLÓGICAS
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS Y GESTIÓN EMPRESARIAL

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN LA GERENCIA DE TALENTO HUMANO DE LA ALCALDÍA LIBERTADOR MÉRIDA

Autora: Lcda. Johana Balza
Tutora: Msc. Miriam Balza

Mérida, Enero 2018

C.C. Reconocimiento



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y
CRIMINOLÓGICAS
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS Y GESTIÓN EMPRESARIAL

Selección por Competencias en la Gerencia de Talento Humano en la Alcaldía Libertador Mérida

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de
Especialista en Derecho Mercantil Mención Gerencia de Recursos Humanos
y Gestión Empresarial

Autora: Lcda. Johana Balza
Tutora: Msc. Miriam Balza

Mérida, Enero 2018

C.C. Reconocimiento

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iii
EPÍGRAFE.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULOS	
I El Problema	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación de la Investigación.....	12
Alcance y Delimitación de la Investigación.....	14
Alcance de la Investigación.....	14
Delimitación de la Investigación.....	15
II Marco Teórico	
Antecedentes de la Investigación.....	16
Bases Teóricas	
Selección del Talento Humano.....	23
Selección por Competencias.....	26
Competencias.....	30
Clasificación de las Competencias.....	32
Competencias Cardinales.....	32
Competencias Específicas.....	33
Comportamientos asociados a las Competencias.....	35
Perfil por Competencias.....	36
Diseño y Análisis del Puesto.....	39
Talento Humano.....	41
Gerencia de Talento Humano.....	42
Alcaldía Libertador Estado Mérida.....	45
Bases Legales.....	49
III Marco Metodológico	
Enfoque de la Investigación.....	62
Tipo de Investigación.....	63
Diseño de la Investigación.....	63
Población y Muestra.....	65
Descripción de la Metodología.....	66

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	67
IV Análisis de los Resultados	
Análisis de los Resultados	70
V Propuesta	
Perfiles por Competencia de la Gerencia de Talento Humano	
Alcaldía Municipio Libertador Mérida.....	87
Justificación.....	87
Fundamentación Teórica y Legal.....	88
Objetivo General.....	91
Objetivos Específico.....	91
Factibilidad.....	91
Estructura de la Propuesta.....	93
Modelo del Perfil por Competencias Talento Humano Nivel	
Gerencial.....	97
Modelo del Perfil por Competencias Talento Humano Nivel	
Administrativo.....	111
Modelo del Perfil por Competencias Talento Humano Nivel	
Operativo.....	127
VI Conclusiones y Recomendaciones	
Conclusiones.....	141
Recomendaciones.....	145
Referencias.....	146
ANEXOS	152
Anexo A: Instrumento de Recolección.....	153
Anexo B: Validación de Expertos.....	155
Anexo C: Coeficiente de Proporción.....	164
Anexo D: Alfa de Cronbach.....	165

Índice de Tablas

Nº	p.
1. Operacionalización de las Variables.....	61
2. Distribución de la Población.....	66

www.bdigital.ula.ve

Índice de Figuras

N°	p.
1. Organigrama de la Alcaldía Libertador Mérida	48
2. En la institución realizan entrevistas para el proceso de Selección de Talento Humano	71
3. En la Organización se realizan pruebas de Selección para el ingreso en la Gerencia de Talento Humano	72
4. La Modalidad de Ingreso a la Gerencia de Talento Humano se realiza por Currículo	73
5. La Modalidad de Ingreso a la Gerencia de Talento Humano se realiza por Competencias	74
6. Se desarrollan en la Gerencia de Talento Humano, los objetivos y metas de cada cargo.	75
7. Se establecen las funciones para cada cargo dentro de la Gerencia de Talento Humano	76
8. El Desarrollo Estratégico del Talento Humano en la Gerencia desarrolla los parámetros administrativos	77
9. Utiliza el Trabajo en Equipo del Talento Humano en la Gerencia como herramienta de eficiencia	78
10. Considera usted que el Talento Humano está comprometido con los objetivos de la Gerencia.	79
11. Se realiza un trabajo de calidad en la Gerencia de Talento Humano	80
12. Hay coordinación y dirección en las funciones que se realizan dentro de la Gerencia de Talento Humano.	81
13. Se capacita y adiestra el Talento Humano de la Gerencia.	82
14. Considera usted que la comunicación es efectiva en la Gerencia	83

del Talento Humano.

- 15. Las funciones que se realizan están previamente planificadas y organizadas. 84
- 16. Existe correlación entre las funciones que realiza y el cargo que ocupa dentro de la Gerencia de Talento Humano. 85
- 17. El Talento Humano se adapta a los continuos cambios que se realizan en la Gerencia. 86

www.bdigital.ula.ve

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y CRIMINOLÓGICAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL

**SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN LA GERENCIA DE TALENTO
HUMANO EN LA ALCALDÍA LIBERTADOR MÉRIDA**

Autora: Lcda. Johana Balza
Tutora: Msc. Miriam Balza
Mérida, Enero 2018.

RESUMEN

El objetivo principal se basa, en proponer los perfiles por Competencias en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Libertador Mérida, para mostrar la importancia que tiene dentro de las organizaciones, la utilización del método de las competencias en la elaboración de los perfiles, que permitan la toma de decisión acertada en la escogencia de aspirantes a los cargos de esta dependencia, es preciso conocer cuáles son las especificaciones del cargo, aunado a las competencias específicas de los perfiles y comprobar si el aspirante reúne las capacidades, conocimientos, destrezas y habilidades para un exitoso desempeño. El tipo de investigación es descriptiva enmarcada en proyecto factible, cuyo enfoque es cuantitativo, el diseño de la Investigación es de campo apoyada en documental, en cuanto a la Población por ser finita, se consideró como muestra, quedando conformada por (18) individuos son los que constituyen lo que se desea investigar. La técnica utilizada es la encuesta y el instrumento de recolección es el cuestionario, para su validación se recurrió a tres expertos con un coeficiente de validez de contenido 0,8645, y para la confiabilidad de los datos obtenidos se usó el Alfa de Cronbach con un coeficiente de 0,974, con la información recabada se realizó un diagnostico que dejo en evidencia debilidades que tiene la Gerencia con respecto al proceso de Selección de Talento Humano, como la carencia de un mecanismo de selección, la inaplicabilidad de pruebas de selección, la inobservancia de las competencias, habilidades y destrezas de los aspirantes y la falta de especificaciones de las funciones inherentes a los cargos, por tanto se recomendó la elaboración de los perfiles por competencias donde se establecieron las tareas, requerimientos mínimos, competencias y comportamientos asociados a los cargos de los niveles gerencial, administrativo y operativo de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida.

Descriptores: Selección, Competencias, Talento Humano, Gerencia.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación versa sobre la Selección por competencias del Talento Humano de la Gerencia de Talento Humano en la Alcaldía Libertador del Estado Mérida, donde el producto final de la misma es una propuesta de Perfiles por Competencias, esto bajo el modelo de Gestión por Competencias de Martha Alles, siendo estos perfiles el primer paso para la implementación de este modelo, que desde hace un tiempo ha sido un tema de vanguardia en el manejo de este precioso recurso dentro de las organizaciones, tanto del sector privado como en el sector público, área que nos atañe; por ser la Alcaldía un ente gubernamental, el cual se rige por una normativa específica, como es la Ley del Estatuto de la Función Pública, la investigación se basará en lo que reza esta norma en cuanto al manejo de Personal, además de todas aquellas leyes y reglamentos que rigen este aspecto.

El Talento Humano dentro de las organizaciones ha pasado a tener una importancia determinante, que va a repercutir directamente en el éxito de las mismas, ya que se ha establecido una relación directamente proporcional entre el desempeño exitoso de los trabajadores y la adecuación que tienen a sus cargos y puestos de trabajo. En tal sentido, este estudio servirá como un aporte en el área del Talento Humano, aplicado a organizaciones privadas y públicas, que le dará al Gerente de Talento Humano las herramientas para la optimización de los procesos gerenciales, dado que existe dentro de la Alcaldía del Municipio Libertador la necesidad del conocer los perfiles por cargo, para poder realizar el proceso de la Selección de forma adecuada, siendo esta dependencia fundamental en la estructura jerárquica de la Alcaldía Libertador del Estado Mérida, porque entre sus atribuciones tiene el manejo del Talento Humano, esto reviste la investigación de un aporte

práctico que a su vez permite tener los candidatos idóneos para cada cargo, se puede obtener un desempeño óptimo de los mismos en la realización de sus tareas; esto generara una excelente atención al usuario, así como también el logro de las metas y objetivos haciendo que la Institución sea exitosa.

Por estos argumentos los fundamentos teóricos asumidos en el Marco Teórico contemplan los modelos de Gestión de Talento Humano, desde el tradicional propuesto entre otros autores por Chiavenato y el de Competencias, cuya autora icono es Martha Alles; pues es a juicio de la investigadora la visión holística del manejo del Talento Humano, así mismo, se considera que sus aportes con respecto al objeto de estudio son muy valiosos y los resultados observados de la aplicación en otras organizaciones, han dado unos resultados fantásticos, los cuales se enfocan en el “ser”, en el individuo, en lo que adicionalmente puede aportar a la organización donde ocupe un puesto, así como también permite que el Gerente del Talento Humano, tenga las herramientas necesarias, como son el análisis y la descripción del cargo, los perfiles por competencia, el diccionario de competencias y comportamientos de la Institución ; para que con el conocimiento pueda realizar la tarea de Selección de forma óptima.

Obteniendo para su organización los mejores trabajadores, los que más se adecúen a la Misión y Visión de la Institución, los cuales esten dispuestos y capacitados para realizar sus tareas, de tal forma que se logren los objetivos y metas, con un desempeño exitoso y que esto redunde a su vez en el éxito personal del individuo. No se puede dejar de lado que si el aspirante al cargo, cumple con los requerimientos del puesto, así como también posee las competencias pretendidas que son aquellas capacidades, conocimientos, habilidades y destreza que lo diferencian de los demás; se

puede lograr un engranaje idóneo entre la Institución y sus trabajadores, y esto produce un efecto ganar-ganar.

En ese mismo orden de ideas, se mencionan aquellas normas del Ordenamiento Jurídico, las cuales rigen rigurosamente la materia del manejo del Talento Humano, en las instituciones públicas y se plantea que la propuesta de los Perfiles por Competencia se adapte y sirva de herramienta en el momento de la aplicación de los concurso para la incorporación de los trabajadores, ayudando a que la selección, cumplan tanto con la Ley como con las expectativas de la Institución, sumando valor a la misma. Por otra parte en cuanto al Marco Metodológico, la investigación es cuantitativa, cuyo diseño es de campo apoyada en documental, teniendo como técnicas la encuesta y el Instrumento usado para la recolección de los datos requeridos es el cuestionario, cuyos resultados sirvieron para dar respuesta a los objetivos específicos que se plantearon al comienzo de esta investigación.

El Desarrollo de esta Investigación se estructuró en VI Capítulos. En el Capítulo I presenta el Planteamiento del Problema, la Justificación, los Objetivos general y específicos y el Alcance. El Capítulo II comprende los Antecedentes de la Investigación, Bases Teóricas, Reseña Institucional, Bases Legales, Variables y Su Operacionalización, Glosario de Terminología Básica. En el Capítulo III se encuentra el Marco Metodológico que estipula el enfoque, tipo y diseño de la investigación, población y muestra, y las técnicas de recolección de datos empleadas. El Capítulo IV se refiere al análisis, interpretación y presentación de los resultados de la investigación, conclusiones y recomendaciones y referencias bibliográficas. El Capítulo V es la presentación de la propuesta de los Perfiles por Competencias del Talento Humano de la Gerencia de Talento Humano en la Alcaldía Libertador Estado Mérida y el Capítulo VI son las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

El Problema

Planteamiento del Problema

A nivel nacional, las organizaciones venezolanas han evolucionado notablemente, desde los inicios de la Administración de los Recursos Humanos que coincide con la explotación petrolera; es así que se establecieron en el país empresas multinacionales que trajeron consigo técnicas administrativas novedosas y cónsonas con la necesidad de ocuparse de los trabajadores, así mismo de la creación de los departamentos de personal y progresivamente se ha ido especializando esta área, para tener el más adecuado personal un mejor manejo y aprovechamiento de este y de forma gradual la optimización de las organizaciones.

Al respecto se conocen en el país, Departamentos de Recursos Humanos que contribuyen activamente con la estrategia de la organización, a la que están adscritos, no obstante, aún existe más preocupación por la nómina y el control, que por considerar al individuo como una parte indispensable y enriquecedora para la organización, subutilizando en muchos casos el Talento Humano.

En ese mismo orden de ideas, al hablar de la Gerencia de Talento Humano es un tema amplio y antiguo que progresivamente ha ido cobrando la importancia que merece, por ello es fundamental saber a qué se refiere Etimológicamente el vocablo “Gerencia”, el mismo proviene del latín “*gerere*”, que significa Administrar. Administrar en este enfoque los Recursos Humanos, así mismo, la Gerencia de Recursos Humanos es conceptualizada por Alles (citado por Gallardo, González, Martínez y Pardo, 2012) de la

siguiente manera; implicaría una colección de típicas prácticas de RR.HH. como el reclutamiento, la selección, formación y sistemas de recompensa. Luego, reemplazar la palabra “personas” por “talento” puede servir para renombrar las prácticas de RR.HH. y hacerlas parecer nuevas y frescas, pero no ayuda a mejorar el conocimiento sobre la gestión estratégica y efectiva del talento. (p. 236).

Acorde con esta percepción, el enfoque ahora es en los trabajadores, es decir, se refiere a las personas que hacen vida dentro de una empresa, por lo cual, a través de los tiempos se han estudiado muchos aspectos de la organización, como los recursos materiales, financieros y humanos, dándole mayor envergadura en sus comienzos a lo financiero y lo material pero dejando de lado al Talento humano; en la actualidad el elemento principal es el Talento Humano que complementa el resto de las practicas comunes de la gestión de una organización.

Es por ello, que ante la realidad globalizadora y motivado a los grandes cambios que se han producido en el campo de la administración dentro y fuera de las organizaciones, el Recurso Humano y su talento ha ido emergiendo en su papel protagónico, se puede hablar desde las concepciones de Taylor, quien planteó la División del Trabajo y cuyo objetivo era la división de las tareas y procesos para optimizar el trabajo del empleado; además sostuvo la idea de la Especialización de Trabajo, donde se capacitaba al trabajador para que realizara una tarea específica y la remuneración proporcional a la actividad que ejecutaba, lo que indica que es fundamental que el empleado este preparado para desempeñar sus funciones en beneficio tanto personal como organizacional.

Así mismo, pasando por Fayol, Mayo, Druker y Lickert, los cuales dieron su aporte, hasta la década de los años 90 donde emerge lo que se denomina Gerencia Estratégica según lo definía K.R. Andrews citado por Medellín, (2013) "...patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, que define las principales políticas y planes a lograr... la clase de organización económica y humana que es...". (p. 54). Sin duda es relevante señalar que la administración de Recursos Humanos ha pasado por una serie de transformaciones requeridas, que la han posicionado como elemento primordial o esencial dentro de una empresa.

En este orden de ideas, se indica la evolución que el concepto de "Recurso Humano" ha tenido, si bien es cierto, inicialmente fue tomado como un recurso más de la organización; con el devenir de los tiempos se ha ido modificando la concepción de este término, ya que las nuevas tendencias lo sustituyen por el vocablo del Talento Humano, referido a las habilidades, las capacidades y destrezas que poseen los trabajadores para realizar sus tareas, por eso en las organizaciones se están aplicando una serie de estrategias para el ingreso del Recurso Humano o Talento Humano y que permiten la selección precisa del personal que se requiere para cada puesto de la empresa.

En la actualidad cuando se refiere a la administración del Talento Humano se hace mención a la planeación, análisis y diseño del trabajo, reclutamiento y selección, evaluación y revisión del desempeño y administración de sueldos y salarios, se alude a todas estas técnicas capaces de promover un eficiente desempeño individual y colectivo de los trabajadores y a su vez permitan lograr que todos concatenados alcancen los objetivos de la organización; por ende cuando se dice Talento Humano se hace énfasis en el individuo como tal, lo que este puede aportar a la organización, a través de su trabajo eficaz y eficiente.

En virtud de lo anterior Espinoza, (2004:80) plantea acertadamente en palabras de Naim, él hace referencia a que no puede haber organización exitosa que no sepa gerenciar adecuadamente sus recursos humanos, es así que tanto las organizaciones públicas como privadas tienen distintos enfoques y formas de manejar el Talento Humano, enmarcado en la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), y la Normativa Vigente para el manejo de los trabajadores en las organizaciones públicas.

En relación con la presente investigación se limitará el objeto de estudio al Talento Humano de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida. Ya que con relación a ésta dependencia, se encuentra subordinada jerárquicamente de la Gerencia General y del Despacho del Alcalde y cumple unas funciones primordiales en cuanto a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento y capacitación del Talento Humano que hace vida dentro de esta misma dependencia, así como también del Talento Humano que desempeña sus labores en todas y cada una de las dependencias de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida. Por tanto, se puede ver la relevancia que reviste que esta dependencia cuente con el Talento Humano eficaz, eficiente y altamente capacitado para ejercer las funciones de reclutamiento y selección de personal que se va a desempeñar en las demás dependencias de la Alcaldía.

La situación problemática en la actualidad es que existe una alta demanda y competitividad en el mercado laboral, ya que hay pocos puestos disponibles, una gran cantidad de personas que tienen las habilidades para optar por un cargo donde trabajar; es por ello que, las instituciones públicas e instituciones privadas del país, deben tratar de reclutar el Talento Humano adecuado para el cumplimiento de los objetivos, metas de dichas organizaciones, acorde con un perfil definido.

Es así, que en el caso específico de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador del Estado Mérida, existen diversos motivos internos y externos que hacen resistencia para que ésta dependencia cumpla con su Misión y Visión, entre los cuales se evidencian; que no se cuenta con un manual de cargos, por tanto el personal que allí labora no se encuentra ajustado a los requerimientos, calificación y talento que requiere cada cargo, tampoco se tienen establecidas las exigencias de los cargos en perfiles que pudiesen servir de guía para la selección de personal.

Esta situación ocasiona en muchos casos que no exista una correlación entre lo que los trabajadores saben hacer y las funciones administrativas que en realidad cumplen, provocando una baja productividad, un descontento generalizado entre los trabajadores, alta rotación de personal, lo cual genera gastos superfluos para la empresa pública, tanto en la contratación de nuevo personal como en el pago de las indemnizaciones laborales correspondientes al personal saliente; lo cual trae como consecuencia un desequilibrio entre los objetivos y metas de la organización y los logros obtenidos por los trabajadores, es decir, no se trabaja con miras a cumplir la Misión y la Visión de la Institución, sino que se realizan las labores improvisadas que se encomiendan sin tener una planificación estratégica direccionada al cumplimiento de objetivos y éxito institucional.

Se evidencia que la Gerencia de Talento Humano adolece de mecanismos eficaces en cuanto a la escogencia de los candidatos más idóneos para ocupar los cargos, al respecto se plantea una salida a este problema y se sugiere el diseño de los perfiles de cargo por competencias. En este sentido, cabría aclarar cuáles son las cualidades de este modelo de perfiles por competencia, que justifican teórica y operativamente la presente investigación, contrastadas con el modelo tradicional, del cual hace referencia Chiavenato, (2011) “la selección busca entre los candidatos

reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (p 144). Simplemente así, los más adecuados para cumplir unas funciones dentro de la organización para el logro de los objetivos.

En yuxtaposición, el enfoque por competencia va más allá; ya que se define una competencia en palabras de Alles (2011) “competencia es una característica subyacente de un individuo que este causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación” (p. 26). Por tanto, se puede indicar que dichas competencias deben ser medibles, para tenerlas se debe poseer un conocimiento, una destreza o una habilidad o puede ser una combinación de estas, estas competencias no deben ser tomadas como una probabilidad de éxito, sino como una certeza de que es una capacidad tangible. Es menester tomar en cuenta, que para que el trabajador llegue a ser eficiente, debe poner en práctica dichas competencias, enfocadas a los perfiles de cada cargo que a su vez van encaminados a la consecución de los objetivos de la Institución y su Misión y Visión.

Por consiguiente, ésta selección se hace basada en el Modelo de Gestión por Competencias propuesto por Alles (2005), (p. 150) que establece las Competencias Cardinales y Específicas requeridas para cada puesto de trabajo, este modelo de gestión no sólo se fundamenta en la selección sino; que también abarca la evaluación del desempeño y el desarrollo del personal, ya que al comparar los dos tipos de selección que en esencia son válidos, la selección tradicional se fundamenta más que todo en lo que requiere el puesto de trabajo y la organización en sí, dejando a un lado lo que el candidato puede ofrecer adicionalmente a lo convencional que sería cumplir con las obligaciones inherentes al cargo.

En el mismo orden de ideas, la selección por competencia va más allá, pues define y establece los requerimientos del perfil, aunado a esto estudia a fondo al individuo que está optando al cargo, ya que cada persona tiene capacidades naturales que dependiendo de su conducta puede incrementar o anular por completo, estas capacidades pueden ser innatas, también pueden adquirirse y desarrollarse. El estudio de estas capacidades se da en dos niveles como bien lo explica Hemingway con su “Modelo del Iceberg”, donde indica que existen características fáciles de identificar como los conocimientos, destrezas y habilidades; pero hay otros difíciles de identificar como los valores, la motivación, los rasgos de la personalidad el concepto de sí mismos, entre otros.

En este sentido, entonces existe una necesidad de revalorizar la Gerencia de Recursos Humanos que trascienda los conceptos y esquemas tradicionales de discrepantes exigencias de la misma sociedad venezolana en particular la merideña, razones que conducen a realizar el presente estudio, ya que el Talento Humano eficaz, eficiente, calificado afecta de manera positiva, o negativa en caso contrario; al funcionamiento de las instituciones gubernamentales y las conducen al éxito o al fracaso.

Así también, se admite que cada puesto de trabajo tiene características y competencias diferentes que se requieren para optar a cada uno de los cargos, lo que se sugiere es discernir cuál es o cómo están conformados el conjunto de dotes intelectuales de los aspirantes para ocupar un puesto de trabajo dentro de la Gerencia de Talento Humano.

Acorde con lo expuesto anteriormente, se formulan las siguientes interrogantes

¿Cuáles son los mecanismos de Selección de Talento Humano, que aplican actualmente en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida?

¿Cuáles son las especificaciones de los puestos que requiere la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida?

¿Cuáles competencias deben tener los optantes a los cargos en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida?

¿Los perfiles por competencia de los cargos contribuirán a la mejora del desempeño del Talento Humano de la Gerencia en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer los perfiles por Competencias en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida.

Objetivos Específicos

Determinar los mecanismos de Selección del Talento Humano en la Alcaldía del Municipio Libertador.

Describir las especificaciones de los puestos de trabajo que requiere la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Libertador.

Definir las competencias del perfil para cada cargo a en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Libertador.

Diseñar los perfiles por Competencias de la Gerencia de Talento Humano en la Alcaldía del Municipio Libertador.

Justificación De La Investigación

Para la investigadora es relevante el presente estudio porque la proyección del mismo servirá como un aporte en el área del Talento Humano y metodológicamente puede ser aplicada en organizaciones tanto públicas como privadas, pues desde hace algún tiempo, éstas organizaciones se han estado haciendo cada vez más competitivas, existen muy pocos puestos de trabajo disponibles y una gran cantidad de personas que optan por ellos, por tanto, las instituciones han comenzado a utilizar herramientas gerenciales que les permiten la optimización de sus procesos de gestión del Talento Humano, con el fin de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo, así como también el cumplimiento de los objetivos y que las metas sean cónsonas con la Misión y Visión de las organizaciones.

Sin duda, la necesidad que existe dentro de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Libertador, radica en tener conocimientos claros sobre los perfiles de cada cargo, de poder realizar un proceso de Selección adecuado para obtener los candidatos idóneos que cuenten con las competencias, habilidades, destrezas, formación y conocimientos necesarios para el mejor desempeño y desenvolvimiento de sus labores con eficacia y eficiencia, estas son necesidades sentidas que beneficiarán, si son atendidas, a todos los funcionarios, por tanto esta investigación se justifica y tiene proyección social.

Tomando en cuenta que la Gerencia de Talento Humano, es parte fundamental en la estructura organizativa de la Alcaldía del Municipio Libertador, porque desempeña las funciones de Reclutamiento, Selección, Adiestramiento y Capacitación del Talento Humano que desempeñara labores tanto dentro de esta dependencia como en el resto de los departamentos de la Alcaldía, lo cual es un aporte de la investigadora a nivel organizacional y hace relevante este estudio, lo cual reviste un aporte practico a la institución.

Por lo tanto, es necesario el establecimiento de los perfiles por competencias, porque estas permiten una mejor predicción del desempeño y rendimiento que tendrá el trabajador, en consecuencia se deben determinar con la mayor exactitud posible las competencias requeridas por cada uno de los trabajadores que se desempeñarán en los cargos de la Gerencia de Talento Humano, para hacer que estos sean realmente exitosos en lo que hacen y tengan motivación al logro, proyectando así sus competencias, capacidades, habilidades y destrezas en las labores que realicen, haciendo posible el éxito institucional.

Se indica así mismo, que el diseño de los Perfiles por Competencia en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador del Estado Mérida, traerá beneficios sustanciales dentro de la misma Gerencia, ya que cada trabajador que ingrese será aquel que cumpla con el perfil establecido para un cargo en específico, tendrá sus funciones delimitadas y será aquel candidato cuyas habilidades, destrezas, formación profesional, conocimientos, y competencias en conjunto encuadren con el ideal que tenga la Institución para ese puesto, logrando así, que este se desenvuelva de forma proactiva, productiva y eficiente en sus funciones, consiguiendo así llevar al cumplimiento de las metas de la Gerencia de Talento Humano.

Las fortalezas del diseño de los Cargos por Competencias constituyen un aporte teórico, tanto a lo interno como a lo externo, a lo interno se puede destacar que un trabajador que es seleccionado por sus competencias y se ajusta al perfil del cargo a ocupar, es un trabajador que desempeñará sus tareas con comodidad, con satisfacción, y busca el éxito tanto personal, como grupal como institucional, porque tiene la potencialidad, la capacidad y la disposición de hacer las labores que se le encomiendan, manteniendo un alto grado de satisfacción personal que repercute en un ambiente laboral armonioso, unas relaciones interpersonales gratas, de respeto entre los trabajadores de la dependencia, porque cada quien ejerce las funciones que le corresponden haciendo que la productividad general sea alta y además se evitan los problemas de rotación de personal.

Esta investigación se justifica operativamente, en cuanto a los beneficios de los perfiles por competencias de la Gerencia de Talento Humano, estos repercutirán en el éxito de la organización como tal, pues los trabajadores que se seleccionarán son los más idóneos, para los cargos a ocupar, desempeñándose de forma eficiente en sus tareas, teniendo una alta calidad de atención al cliente o usuario, lo cual será percibido por los usuarios; dejando en alto la gestión que realiza la Alcaldía, lo cual le da relevancia de manera técnica la presente investigación.

Alcance y Delimitación de la Investigación

Alcance

El presente estudio va dirigido hacia la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador, del Estado Mérida y a todas aquellas organizaciones que quieran poner en práctica los Perfiles por Competencias

para su Talento Humano, que involucra las competencias definidas, los requerimientos para cada cargo de la gerencia, así como también un diccionario de comportamientos asociados, todo esto con la finalidad de mejorar beneficios tales como la disminución de la rotación de personal, la baja productividad y la reducción de gastos innecesarios para las instituciones.

Se indica así mismo, que ésta investigación traerá beneficios para los aspirantes a un empleo, pues conseguirán empleos acordes con su preparación académica, con sus competencias, habilidades y destrezas, lo cual los hará ser más productivos, eficientes y felices en sus puestos de trabajo, repercutiendo esto en una mejora en la calidad del servicio prestado a los usuarios externos de la Institución, mejorando así la percepción y el impacto de la misma en su entorno.

Delimitacion

La presente investigación se delimita geográficamente a la Alcaldía del Municipio Libertador del estado Mérida, específicamente a la Gerencia de Talento Humano. la elaboración de este trabajo se llevo a cabo por el lapso de nueve meses, y se basa en la línea de investigación del Postgrado de Derecho Mercantil, Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y Gestion Empresarial, específicamente Gestión de Recursos Humanos, con la técnica de Cambio Organizacional, porque permite la capacitación del estudiante para poner en practica los conocimientos adquiridos durante el aprendizaje en toda la especialización.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Para fundamentar teóricamente el presente estudio se hace referencia a algunos trabajos de investigación relacionados con la temática, Selección por competencias del Talento Humano y los perfiles por competencia en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida.

Antecedentes De La Investigación

Vinculado al tema objeto de la presente investigación Salgado, (2010), publico un artículo en la Revista Consorcio de Estudios de Mediación y Conciliación en la Administración Local, titulado Selección De Recursos Humanos Por Competencias En Las Administraciones Públicas; Evidencias Basadas En La Investigación donde hace referencia a la importancia que tienen dentro de las organizaciones públicas, la utilización de procedimientos (métodos) evaluativos que permitan la toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto. Para que este proceso pueda llevarse a cabo adecuadamente, es preciso conocer cuáles son las características del puesto y comprobar hasta qué punto los aspirantes reúne las capacidades cognitivas, conocimientos, aptitudes, destrezas, habilidades, dimensiones de personalidad, experiencia o cualquier otro tipo de características necesarias para un buen desempeño del puesto de trabajo.

Es así que, la selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados, que es preciso emplear instrumentos evaluativos y que si no se utilizan, se estará ante otro proceso de incorporación, pero no ante selección de personal; que tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto y que se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos. Así pues, la selección de personal es uno de los procesos críticos de la gestión integrada de los recursos humanos en las organizaciones, en la medida que condiciona poderosamente la eficacia de los procesos de gestión que se producen después de efectuada la selección.

En efecto, si la selección de personal está correctamente realizada permitirá la incorporación de efectivos de alto rendimiento y por sus mismas características, estos efectivos mostrarán un buen aprovechamiento de la formación, unas excelentes posibilidades de promoción, una tasa de rotación que se sitúe en los márgenes aceptables para las organizaciones (ya sean éstas la Administración General del Estado, la Administración Autonómica o un ayuntamiento) y, en general, un adecuado nivel en todos los procesos finales que tienen que ver con éxito el de aquéllas.

Por tanto se puede acotar que la Selección de Personal basada en competencias ha sido una tendencia popular en los últimos años en organizaciones más privadas que públicas, pues se ha demostrado ya que se perciben claras ventajas en cuanto a la aplicación de la Gestión por Competencias en las Instituciones públicas, dado que su sistema de ingreso es un sistema cerrado, establecido en la Ley, se debe tener la precaución necesaria para que las personas que ocupen dichos cargos sean aquellas que rindan al máximo, que basados en sus habilidades y destrezas realicen

un trabajo de excelencia y calidad, dado el contenido de este trabajo de investigación, se hace muy pertinente su lectura.

De igual manera, se hace referencia al artículo de Gavidia y Méndez, (2012) quienes publicaron un artículo en la Revista Digital de Investigación y Postgrado GAVIDIA en el cual hacen referencia. Desde sus orígenes los sistemas de gestión de recursos humanos han tenido como misión la creación de condiciones laborales, en las cuales, los integrantes de las organizaciones desarrollen su máximo potencial de desempeño, además de optimizar la calidad humana como resultado de la motivación y el entrenamiento.

El objetivo principal de éste trabajo es diseñar un plan de gestión de Recursos Humanos Basado En El Modelo De Gestión Por Competencias, este proyecto fue desarrollado bajo un diseño de investigación no experimental, transaccional, correlacional/causal con el apoyo de una investigación de tipo descriptivo, de documental y de campo, en él se aplicaron técnicas de recolección de información tales como; la observación directa, panel de expertos, análisis funcional, entrevistas estructuradas y no estructuradas; por medio de guías de entrevistas, mapas funcionales, lista de control y cuestionarios. El procesamiento y análisis de la información se fundamentó en la estadística descriptiva y en la realización de tormentas de ideas.

Los resultados obtenidos permitieron detectar la problemática existente dentro de la organización logrando de esta manera la creación de un plan de gestión de recursos humanos basado en el modelo de gestión por competencias que permitió establecer mejoras en la productividad de la organización.

El artículo mencionado anteriormente, guarda relación con el tema en estudio ya que dentro de este marco de ideas, donde se establece la gestión por competencias como un punto importante en el Talento Humano, diferenciándolo de los modelos tradicionales, por su relación directa con el “ser”, con el “individuo” como tal y lo que puede este aportar al buen funcionamiento y desarrollo de la organización pública, la definición e implementación de un modelo por competencias para la Selección del Talento Humano, perfila sin duda, un candidato más apegado a lo que se requiere en cada cargo y esto se logra a través de las diferentes técnicas de recolección de información y a que se tenga previamente diseñado un modelo de competencias por medio del cual se guíe el Personal de Talento Humano para los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.

Vale la pena destacar, que la finalidad del modelo por competencias es desarrollar y estimular al máximo las capacidades, habilidades y destrezas, que no se ven a simple vista pero que sabiendo llegar a ellas, pueden ser un punto clave, para la ubicación de ese recurso dentro de la institución, puesto que mientras más se conozcan esos poderosos elementos desarrollados o a desarrollar por los optantes, se puede predecir con un poco más de exactitud el desempeño de los mismos.

También, Cabrera, (2012), en su Trabajo Especial de Grado para optar al título Título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales realizó una investigación titulada Gestión Por Competencia Del Talento Humano En La Asociación Civil Sin Fines De Lucro, Sociedad Misionera Internacional, Iglesia Adventista Del Séptimo Día, Movimiento De Reforma - Unión Venezolana, el autor hace referencia a La iniciativa de implantar la gestión por competencia del Talento Humano en la Asociación Civil sin fines de lucro, Sociedad Misionera Internacional, Iglesia Adventista

del séptimo Día, Movimiento de Reforma-Unión Venezolana, parte del objetivo de “Formalizar la creación de un Departamento de Gestión por Competencia del Talento Humano en dicha organización”, realizando un Manual de Normas y Procedimiento para dicho departamento y un Manual de Descripción de Cargos por Competencias, de todos los cargos de la Asociación, donde se establece claramente la Estructura Organizativa ajustada a su realidad e incorporando el nuevo Departamento.

La información fue recolectada con las técnicas de observación, encuestas, entrevistas y panel de expertos. Se trabajó con el total de la población, setenta y ocho (78) personas. Y luego de revisar y analizar la información se noto la ausencia de manuales de normas y procedimientos, se procedió a la creación de los Manuales y de la propuesta de formalización del Departamento de Gestión por Competencia del Talento Humano, identificando y seleccionando las competencias organizacionales y luego distribuyendo las mismas en los cargos existentes. Con este trabajo la Unión Venezolana cuenta con descripciones de cargos por competencias actualizadas de todo el personal, las cuales podrán ser utilizadas en la elaboración de planes de carrera, sistemas de remuneración, programas de capacitación y desarrollo, captación y selección de personal, entre otros procesos de la Gestión del Talento Humano. También cuenta con una propuesta de estructura organizativa, ajustada a su realidad, donde se incorpora la Gestión del Talento Humano como función clave de la organización para el logro de sus objetivos.

Este trabajo especial de grado guarda relación e importancia como antecedente ya que tiene tópicos muy importantes para la investigadora, pues se apoya en un sistema de Selección de Personal, toma toda una gestión de Talento Humano basado en competencias, que engloba desde la creación de un departamento de Gestión del Talento Humano, pasando por

el diseño de los perfiles para los cargos, una estructura organizativa innovadora y terminando con la elaboración de los manuales de cargos y procedimientos.

Es un trabajo muy completo, que da una perspectiva holística de los que debería realizarse dentro de una organización para que esta tenga un manejo exitoso del Talento Humano, así mismo explica con detalle la incidencia que puede tener la aplicación de la Gestión por Competencias en lugar de la Gestión tradicional, dando argumentos válidos de los cambios de visión que las organizaciones han tenido de su tesoro máspreciado “el Talento Humano” y de esta forma conseguir el mejor aprovechamiento del mismo para lograr el éxito y mejor desempeño tanto individual como organizacional.

Así mismo, Guerrero, Valverde y Gorjup, (2013), publicaron un artículo en el Sistema de Información Científica Red de Revistas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, titulado Un Análisis de la Gestión por Competencias en la Empresa Española De la Teoría a la Practica en el trabajo aborda el tema de la Gestión por competencias, una técnica para la Gestión de los Recursos Humanos orientada a mejorar el rendimiento de los empleados y de la organización. Asimismo, se plantean interrogantes sobre el alto grado de implementación de esta técnica y su relación con el rendimiento empresarial en sectores específicos y con resultados económicos diversos, los sectores en estudio se delimitaron a el financiero y el textil, los instrumentos utilizados fueron el cuestionario y la entrevista telefónica, la investigación duro alrededor de siete (07) años, llegando a las siguientes conclusiones que en estos sectores no se implementa la gestión por competencias pero están en disposición y proceso de adoptar este sistema por los beneficios que reporta, y que existe ,as aceptación en el sector financiero que en el textil.

Considerando las ideas de los autores de este artículo, se tiene que concluir que dentro de las organizaciones desde hace algún tiempo, se le da importancia vital al Talento Humano y todo lo relacionado con su manejo y gestión, más que otros elementos que también son de sumo valor como los recursos financieros, tecnológicos, materiales y cualquier otro que forme parte de la organización como tal, es imposible, la existencia de instituciones que carezcan del Talento Humano, a través de los estudios de muchos investigadores de esta rama, se ha descubierto la transcendencia de saber aprovechar el Talento Humano, para el logro de los objetivos organizacionales y de la obtención de un mayor rendimiento y productividad.

Estos factores inciden a su vez en que la organización sea altamente competitiva y perdure en el tiempo la calidad del servicio al usuario, por estas razones es imprescindible la aplicación de un modelo de gestión por competencias, pues ya se ha demostrado en diversos campos de acción, que el aprovechamiento y la explotación positiva de las competencias que poseen cada uno de los individuos que hacen vida en la organización, es por ello que este trabajo guarda relación directa con el tema de la investigadora.

Bases Teóricas

Con la finalidad de guiar al lector sobre el desarrollo de la presente investigación, es necesario identificar algunos conceptos básicos relacionados con las variables en estudio, la Selección del Talento Humano por Competencias en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Estado Mérida, por tanto se irán desglosando paulatinamente las bases teóricas que sirven de soporte para este estudio, comenzando por

Selección de Talento Humano

Uno de los procesos de la Gestión administrativa que en la presente investigación reviste mayor relevancia es el proceso de selección pues es el real punto de partida de la vida de la organización; de este va a depender el desarrollo, el desempeño, la productividad y el éxito de la misma, Chiavenato, (2009) lo define como “el proceso de selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno” (p.137). Por tanto es un proceso que las organizaciones tanto públicas como privadas utilizan para escoger, entre una gama de aspirantes, al que según un criterio establecido cumple con los requerimientos del puesto, este es un concepto muy genérico que en la actualidad se ha ido refinando, motivado a la evolución de las organizaciones y de las personas.

En el mismo orden de ideas aporta Blasco (2004), en cuanto a la conceptualización de la Selección de Personal, el define este concepto así

Selección es predicción del comportamiento humano y siempre lleva asociado un importante riesgo, ya que el ser humano está sujeto a muchos condicionantes, a veces imponderables. Por eso no es extraño que, frecuentemente, se haya intentado elaborar un criterio predictivo con validez general, que fuera un buen indicativo de éxito, por encima de ese conjunto de influencias. Posiblemente por eso Napoleón Bonaparte, antes de nombrar a un nuevo general y tras escuchar más o menos atentamente la exposición de sus méritos y habilidades preguntaba si, además, "era hombre de suerte" (p. 2).

Este concepto va más allá de la elección de un candidato, pues se percibe la importancia del impacto que el candidato escogido pueda tener dentro de la organización, es decir, tratar de desentrañar si el escogido tiene características y atributos en su perfil que puedan indicar el éxito.

También considera la investigadora, que de no existir la diversidad de personas con distintos conocimientos y habilidades, pues no tendría razón de ser este proceso de selección, puesto que cualquier persona serviría para realizar cualquier trabajo, pero esto no es real, se debe tomar en cuenta que los seres humanos por su condición de seres sociales, tienen una serie de características notables y no tan notables que hacen que cada individuo sea diferente, cabe resaltar que dentro de las organizaciones también existen diversidad de puestos de trabajos, que requieren ser ocupados por personas con determinadas características, en atención a lo expuesto, se dice que la razón de ser del proceso de Selección, es mediante un descarte de opciones colocar a la persona adecuada en el cargo.

La selección viene a ser un proceso comparativo, pues hace una comparación entre las especificaciones que requiere el puesto; esto se hace a través del análisis y descripción del puesto, colocando dichas especificaciones frente a las características que ofrece el candidato, esto se mide a través de las técnicas de selección.

Luego seguidamente, se pasa a la toma de decisión donde se descartan candidatos que no reúnan los requerimientos necesarios para el cargo, y se elige al más adecuado, existen según Chiavenato (2009), (p. 145), cuatro modelos de decisión; el modelo de colocación donde existe un solo candidato y una sola vacante, aquí no hay alternativas; el modelo de selección, donde se comparan cada candidato con los requisitos del puesto, si se ajusta a los requerimientos se contrata, de lo contrario se elimina del

proceso de selección; el modelo de clasificación donde existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato, aquí se multiplican las posibilidades de los candidatos pues pueden ser comparados con varios cargos y por último el modelo de valor agregado donde se hace más que comparar con el puesto, pues cada candidato es examinado desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar su desempeño en la organización; este último modelo más que ofrecer un candidato para llenar un puesto, ofrece una mejor manera de aumentar el capital humano de la organización.

Sobre la base de las ideas expuestas Alles, (2011) define la Selección como “conjunto de procedimientos para medir y evaluar las capacidades a fin de luego elegir sobre la base de procesos preestablecidos, a aquellos que presentan mayor capacidad de adaptarse al puesto disponible, con las necesidades de la organización” (p. 376). Existen estándares para esta selección, sólo se busca llenar los requerimientos del puesto, sin ahondar en otras características que pudiesen tener los candidatos que aporten al óptimo desempeño dentro de la organización.

Es por ello que la diferencia entre los dos tipos de selección existentes, por una parte el tradicional, ya explicado anteriormente y que está cayendo en desuso a nivel de las organizaciones y por otro la Selección por Competencias definido por la elaboración e implementación de los perfiles por competencias, basados en las habilidades, conocimientos, destrezas que tiene los aspirantes a los cargos a ocupar, cuyas diferencias tendrán un impacto tanto positivo o negativo según sea el caso en la organización.

Como complemento en este sentido es pertinente acotar, que el modelo por competencias abandona la forma tradicional de ver el Talento Humano, como un gasto y pasa a visualizarlo como una inversión, ya que el

impacto de la actuación de este Talento puede convertirse en una ventaja sostenible en el tiempo; la Gestión por competencias tiene claro que el recurso más importante de la organización es el Talento Humano, es decir, es su recurso estrella.

Selección por Competencias

Dentro del marco teórico, para poder adentrarse en el tema que atañe a esta investigación es primordial que se fijen conceptualizaciones en cuanto a la Gestión por Competencias, que es aquel sistema de Gestión que sirve para alinear el Talento Humano a los objetivos estratégicos de la Organización, este ha sido estudiado a lo largo del tiempo por innumerables autores, se puede acotar que el termino competencia data de alrededor de los año 20, pero que su auge estuvo en la década de los años 60 y 70; se considera el precursor de este tema es McClelland, quien puntualiza que las competencias son elementos importantes que deben tomarse en cuenta en el momento de selección de personal. En palabras de Alles, (2011), la Selección por Competencia puede definirse como

La expresión hace referencia al proceso de Selección dentro de un modelo por Competencias, por lo cual su definición podría ser; conjunto de procedimientos para evaluar y medir capacidades de los candidatos, conocimientos, experiencias y competencias, a fin de luego elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de búsqueda), a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible de acuerdo con las necesidades de la organización. Para la medición específica de las competencias se utilizan el Diccionario de preguntas y el

diccionario de comportamientos diseñados a medida del modelo organizacional (p. 376).

En base a lo anteriormente expuesto, se puede señalar que el proceso de Selección sigue siendo elegir al mejor candidato para el puesto pero con la variante que no sólo es ajustar al puesto, sino que va más hacia el individuo, examinar dentro del individuo para obtener información valiosa, que a simple vista pasa desapercibida y que puede ser de mucho provecho tanto para la organización como para el individuo mismo, pues hace que este reconozca el potencial que tiene, haciendo a su vez que quiera desarrollar esas competencias.

Es por ello, que el término que debe ser bastante explicado es la definición de competencia, algunos autores tienden a confundir con las definiciones de los conocimientos, talento, habilidades y destrezas; concluyéndose que la competencia es un compendio de todo lo anterior, primero se parte a la definición técnica de este término; Levy-Leboyer (1997), quien define Las competencias como “repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada” (p.3), este autor rechaza la exclusión de las personas sin formación, pues estas también pueden aportar algo valioso en su desempeño, a diferencia del modelo tradicional; Levy_ Leboyer (1997), plantea que el puesto se debe definir partiendo de las competencias necesarias para lograr los resultados esperados.

Según el mencionado autor, son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test y ponen en práctica de manera integrada las aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos, por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

Al respecto, Alles como promotora del tema de la Gestión por Competencias, hace un enfoque holístico desde el Reclutamiento, la Selección, la Capacitación y la Evaluación, todos estos procesos administrativos enmarcados en las “competencias”, siendo para ella el recurso máspreciado el Talento Humano, dándole un puesto de honor cuyo desarrollo y desempeño incide directamente en el éxito de las organizaciones; para la presente investigación es la autora cuyos aportes teóricos y son la punta de lanza, además de servir de referencia para la misma.

En referencia a la Selección por Competencias es un proceso fundamental dentro de la Gestión por competencia, definido por Moreno, Pelayo y Vargas (2004) como la “Búsqueda de personas con capacidad de aprendizaje, teniendo en cuenta experiencias vividas y coeficiente emocional (valora facetas personales necesarias para hacer bien el trabajo)”, en cuanto a este concepto, es fundamental acotar, que la selección por sí sola, implica una exploración, se le une que sea por competencia, se está ante un escenario completamente diferente ya que indaga dentro del ser de cada individuo sus potencialidades y atributos pero cuantificables y/o evaluables; cuando Alles, (2011) hace referencia a la Selección por Competencia lo describe de la siguiente manera

Un proceso complejo, el cual consta de 20 pasos, y se realiza en cuatro etapas atracción, preselección selección y decisión; la atracción implica la necesidad de cubrir un puesto, la solicitud de personal, revisión de la descripción del puesto, recolección de información del perfil, análisis de los candidatos, realizar la búsqueda interna o no; luego viene la etapa de atracción que implica la definición de las fuentes de

reclutamiento, recepción de candidatos, revisión de antecedentes, entrevistas; luego la etapa de selección que consta de las evaluaciones específicas y psicológicas; en la etapa de Decisión se forman las candidaturas, confección de informes sobre finalistas, presentación de finalistas al cliente interno, selección de finalistas por el cliente interno, negociación, oferta por escrito, comunicación a postulantes fuera del proceso; y finalmente proceso de admisión e inducción.(p.213)

Al revisar la percepción de la autora antes mencionada, parece un proceso complejo, pero desglosando las etapas y pasos que este conlleva se puede apreciar lo importante de cada uno, pues no solo se toma en cuenta los requerimientos del puesto, sino que se hace un examen exhaustivo de los candidatos, que no evidencia solo los aspectos técnicos, de conocimientos, sino que además valora facetas personales como las posibles competencias que puedan tener cada uno de los aspirantes, aspectos como la creatividad, adaptación al cambio, capacidad de decisión, comunicación, entre otras competencias que para la organización sea de importancia.

En este orden, cabe señalar que existe un aspecto de suma importancia en el proceso de Selección por competencias y es el objeto de la presente investigación el “Perfil por Competencias”, ya que es una fortaleza que la Institución cuente con estos perfiles; es el primer paso para que se implemente la Gestión por Competencias; la novedad de este modelo radica en el diseño de los perfiles de acuerdo a las funciones y tareas asociadas a un determinado cargo, tomando como eje los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias adquiridas por el aspirante.

Se indica así mismo, que el tema de las competencias es muy amplio, existen diversos paradigmas en cuanto a su concepto y sus tipos; para efectos de la presente investigación se trabajara con la acepción de Alles, tanto en definición, como en sus tipos, además del procedimiento técnico utilizado para la elaboración de un perfil por competencias para el Talento Humano de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida.

Competencias

En palabras de Alles, (2011) “las competencias son las características de la personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 20); por tanto hace referencia al ser, al individuo como tal; son características propias que en muchos casos, el individuo no sabe que las posee, por este motivo existen técnicas para poder como Gerente del Talento Humano, permitir que fluyan esas competencias que previamente se han establecido para un puesto determinado dentro de la organización, dándole la posibilidad al Gerente de Talento Humano, de escoger el candidato con las competencias adecuadas que genere el éxito.

De igual manera, se refiere Boyatzis, (1982), citado por Arenas, Charria, Lopez, Sarsosa, Uribe, (2011) que las competencias son unas características y atributos subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo, en este mismo orden de ideas, se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral ya identificada (según la Organización Internacional del Trabajo, este es el concepto generalmente más aceptado). Entre los autores que se destacan los aportes de Spencer y Spencer (1993), citado por Alles (2002) cuando definen el termino competencias como “característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada

a un estándar de efectividad y/o a una performance superior del trabajo” (p.05) , esto se refiere a una característica que no está a simple vista, sino que ésta es intrínseca de la personalidad de los individuos, pero que al igual que las características superficiales, son importantes pues forman parte de la batería de habilidades, destrezas, capacidades y conocimientos que tienen los individuos y que de una forma u otra lo identifican como ser único en sus comportamiento y su desempeño laboral.

Al comparar estos conceptos, la mayoría de los autores coinciden en que son características profundas de los individuos, que el descubrirlas puede ayudar a colocar al mejor candidato en el puesto más idóneo para él, garantizando así de esta manera un desempeño exitoso en el trabajo; en virtud de que la identificación de una competencia supone que está asociada a un desempeño específico de actividades y que debe ser diseñada en forma que sea útil, para los diversos procesos que se refieran al manejo del Talento Humano; se puede indicar a su vez, que los puestos de trabajo llevan asociados un perfil por competencias, junto con los niveles específicos de cada una, es decir la definición precisa de unas competencias y los niveles de desarrollo asociados a cada una.

A este respecto, se refiere el autor Hooghiesmstra (1997) señalando lo importante del enfoque de McClelland, que consiste en “la evaluación de las competencias se centra en las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo y se define el puesto de trabajo en función de sus características y conductas y no en elementos constitutivos del trabajo” (p.24), esa es la diferencia el centrar la atención en las persona.

En efecto, McClelland tiene asociado a las competencias su enfoque del Iceberg, que fue utilizado por Spencer y Spencer, ya que a través de este modelo se separan las capacidades de las personas en conocimientos y

destrezas y otro grupo los más difíciles de identificar como lo son, el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad que son las competencias, esta teoría del Iceberg es propia de Hemingway, quien lo aplicaba en el área de la psicología, esta teoría hacia énfasis en que solo se presta atención a lo que se percibe con el sentido de la vista y el resto pasa inadvertido, en la Gestión por Competencias ese resto que pasa inadvertido es lo más importante.

En este contexto, se observa según las teorías que hay aspectos que no son considerados, pero que realmente pueden tener relevancia significativa para el desempeño en la gestión, por tanto, es necesario conocer las competencias para con el fin de facilitar la gestión organizacional.

Clasificación de las Competencias

Existen de acuerdo a Alles, (2011) una serie de competencias, ciento sesenta (160) agrupadas en dos tipos Competencias Cardinales o Generales y Competencias Específicas, esta última tiene distintas aperturas de acuerdo con los Niveles de la Organización, es decir, hay competencias específicas para los Niveles Ejecutivos, para el Nivel Gerencial Intermedio, y para los Niveles Iniciales y otros dos tipos que se usan en áreas específicas como para los trabajadores del Conocimiento y las de E-people (para las personas). Para utilidad de la presente investigación se desglosarán sólo ciento diecinueve (119).

Competencias Cardinales

Las competencias Cardinales son aquellas que todas las personas de la organización deberían tener o poder desarrollar, bajo la percepción de Alles (2011), estas son veinte (20); compromiso, ética, prudencia, justicia,

fortaleza, orientación al cliente, orientación a los resultados, calidad del trabajo, sencillez, adaptabilidad al cambio, temple, perseverancia, iniciativa, integridad, innovación, flexibilidad, empowerment, autocontrol, desarrollo de las personas y conciencia organizacional.

Competencias Específicas

En cuanto a las Competencias Específicas son aquellas que se aplican a cierto grupo de trabajadores, por sus funciones o por su nivel de jerarquización, Alles (2011) las divide en tres (03) niveles, el nivel Ejecutivo comprende desarrollo en equipo, modalidades de contacto, habilidades mediáticas, liderazgo I y II, liderazgo para el cambio, pensamiento estratégico, empowerment I y II, dinamismo, energía, adaptabilidad, relaciones públicas, trabajo en equipo, orientación al cliente, integridad, iniciativa, emprendimiento, competencia del náufrago.

Las Competencias Específicas para el Nivel Intermedio son alta adaptabilidad y flexibilidad, colaboración, calidad del trabajo, dinamismo-energía, empowerment I y II, franqueza-confiabilidad-integridad, habilidad analítica, iniciativa I y II -autonomía-sencillez, liderazgo I y II, modalidades de contacto, nivel de compromiso- disciplina personal- productividad, orientación al cliente interno y externo, profundidad en el conocimiento de los productos, orientación a los resultados I y II, orientación al cliente I y II, negociación, comunicación, aprendizaje continuo.

Además de la credibilidad técnica, presentación de soluciones comerciales, resolución de problemas comerciales, trabajo en equipo I y II, capacidad de planificación y organización, iniciativa, innovación, adaptabilidad al cambio, temple, conocimiento de la industria y el mercado, construcción de relaciones de negocio, pensamiento analítico I y II, manejo

de relaciones de negocio, pensamiento conceptual I y II, dirección de equipos de trabajo, desarrollo estratégico de recursos humanos, impacto e influencia I y II, capacidad de entender a los demás, flexibilidad, autocontrol, búsqueda de información, conciencia organizacional, confianza en sí mismo, desarrollo de relaciones, desarrollo de las personas, preocupación por el orden y la claridad, emprendimiento, competencia del náufrago.

Las Competencias Específicas para los Niveles Iniciales son Alta adaptabilidad, capacidad para aprender, dinamismo-energía, habilidad analítica, iniciativa- autonomía, liderazgo, modalidades de contacto, orientación al cliente interno y externo, productividad, responsabilidad, tolerancia a la presión, trabajo en equipo, flexibilidad, búsqueda de información, conciencia organizacional, confianza en sí mismo, desarrollo de las relaciones, desarrollo de las personas, impacto- influencia, pensamiento analítico, preocupación por el orden y la claridad, pensamiento conceptual.

Como se puede apreciar, existen competencias que se repiten en los tres niveles, eso no implica que sea la misma, pues en la definición y el enfoque que se le da en cada nivel se hace la diferencia; apoyando lo anterior, se puede decir que adicionalmente cada competencia se abre en cuatro (04) grados A, B, C, D, donde la A representa que tiene un 100% de esa competencia, la B representa un 75%, la C un 50% y la D un 25% grado mínimo; y de no encontrarse en ningún nivel implica que la competencia no está desarrollada en el individuo.

Cabría reportar como ya se dijo, que en todos los casos las competencias se definen a través de una frase, al igual que los grados o niveles. Sin estas descripciones detalladas y sus grados no se estará trabajando sobre la base de un modelo de competencias, se trata de un requisito excluyente de la metodología por competencias, que en virtud de

los objetivos para la presente investigación se definirán las competencias requeridas para cada cargo de la Gerencia de Talento Humano; para su validez teórica y estética se describirán en el Glosario de Términos.

Comportamientos Asociados a las Competencias

Para la Gestión del Talento Humano por competencias, existen dos términos que se consideraran sinónimos, conductas y comportamientos; Alles (2011) define comportamiento “ como aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso), los comportamientos son observables en una acción que puede ser vista o una frase que puede ser escuchada, es la conducta adulta en el ámbito de las organizaciones” (p. 37); por lo tanto se puede decir que los comportamientos son los que se encargan de hacer visible las competencias que tiene los individuos y ponen de manifiesto el concepto que cada uno tiene de sí mismo, es decir, son la parte visible de las competencias y en qué nivel o grado de desarrollo las posee el individuo.

Así mismo, cómo se llegan a definir los grados de las competencias por medio de los comportamientos; pues al establecer las competencias que se requieren para un cargo en específico, se asocian a esta una serie de comportamientos; una vez que el Gerente de Talento Humano realiza las pruebas, entrevistas y revisiones del perfil, puede comparar los comportamientos del individuo con los preestablecidos, sabiendo así en qué grado de desarrollo está una u otra competencia; por tal motivo, los comportamientos son determinantes para las competencias; son conceptos holísticos que van de la mano.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se puede decir que en un puesto de trabajo se requieren ciertas competencias, pues es claro que no todas las competencias aplican para todos los cargos; es la Gerencia de

Talento Humano, la encargada de definir, en los perfiles por competencia y en las especificaciones de los puestos, todas aquellas competencias que sean imperantes para cada cargo en específico, así como también los comportamientos asociados a estas, para poder determinar que el aspirante al cargo, sea el más idóneo para él.

En materia de Selección de Personal por Competencias, es importante tener en cuenta que se deben hacer todos los esfuerzos posibles para incorporar a la persona que satisfaga íntegramente el perfil requerido para el puesto, o en su defecto que la brecha entre las competencias requeridas y las del aspirante no sea muy grande; es decir, tratar de conseguir que el aspirante se acerque lo más posible al cargo o puesto, o que el Gerente de Talento Humano tenga una idea concreta si el aspirante podrá desarrollar las competencias que le faltan, para que logre un desempeño laboral óptimo.

Perfil por Competencias

En relación con las anteriores implicaciones, el objeto central de la presente investigación y su producto final es la propuesta del diseño de los Perfiles por Competencias del Talento Humano de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertado Mérida; para lo cual hay que dejar claro las conceptualizaciones básicas requeridas, en este caso se hará referencia a un Perfil, citando a Alles, (2011), “es el conjunto de características particulares que permiten realizar una descripción de un puesto” (p.307), es erróneo pensar que la descripción del puesto es lo mismo que el perfil, esto no es así son dos cosas que aunque completamente distintas se encuentran asociadas.

Por ello, la definición correcta del perfil es fundamental para que el proceso de Selección se realice de forma exitosa y es primordial que el perfil

se elabore en función de los requerimientos del puesto, pues ha de ser con este que se compara el perfil de cada candidato aspirante al puesto; se deben tomar en cuenta adicionalmente las capacidades necesarias para la realización de las actividades, las responsabilidades que conlleva el cargo y las características propias de la organización.

Al mismo tiempo, dentro de los perfiles existen características definidas, con requisitos excluyente y no excluyentes, así como un punto álgido es la definición de las competencias requeridas para ese puesto de trabajo, pues en fin esto comprenderá el Perfil de Búsqueda, se puede hacer un alto en aspectos que se deberían tener en cuenta para la definición del perfil; misión y objetivos básicos del puesto; descripción del puesto; responsabilidades-tareas-autoridad; requisitos generales del puesto (experiencia, educación, conocimientos básicos); competencias dominantes; remuneración y beneficios; otros requisitos asociados.

En este caso, el perfil del puesto ha de ser comparado con el perfil del candidato, esto se hace a través de una serie de pruebas y revisiones; a esto se le define análisis del Perfil y es llevado a cabo por el responsable institucional del Talento Humano que es el encargado de poner en equilibrio los requerimientos del puesto y las características que se puedan ofertar a los aspirantes, es de suma importancia también, el conocer a la organización su misión y visión, planes estratégicos y objetivos empresariales, es por ello que para realizar el perfil se seguirán los siete (07) pasos de Ansorena (1996) citado por Alles (2011); se mencionaran sintéticamente a continuación.

1. Descripción del Puesto; tarea desarrollada por el responsable del Talento Humano, en conjunto con el futuro jefe del puesto a cubrir.

2. Análisis de las áreas de Resultados; son los resultados esperados por la realización de las acciones o tareas asociadas al puesto, pues lo importante son los resultados y que características deberán poseer los aspirantes para alcanzar los resultados en materia de conocimientos, experiencias y competencias.
3. Análisis de las Situaciones Críticas para el éxito en el puesto de trabajo; aquí se identifican las situaciones críticas, donde los aspirantes deberán desplegar todas habilidades, conocimientos y destrezas para conseguir los resultados esperados
4. Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo; existen requisitos básicos, que aunque en peligro de caer en discriminación se hace necesario su conocimiento como edad, sexo, domicilio, estado civil, nacionalidad, idiomas, formación básica requerida, formación complementaria experiencia, entre otros.
5. Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo; se analiza el tipo de jefe inmediato, es decir, aspectos como estilo de comunicación, mando y delegación, también se observa el tipo de cliente que tendrá.
6. Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz del puesto; punto de importancia vital pues aquí se recolecta cuáles son las competencias dominantes (es decir las que se ajustan al cargo) necesarias para cubrir las expectativas.
7. Definición del perfil motivacional idóneo para el puesto de trabajo; elemento fundamental es la motivación que tenga el aspirante en relación con el puesto a ocupar y la organización, pues un individuo motivado tendrá un desempeño superior a uno que no cuenta con la motivación necesaria para desempeñar sus funciones

En este sentido, es pertinente señalar que para la elaboración del perfil por competencias existen pasos previos a cumplir como la descripción

del puesto, la definición de competencias y comportamientos, porque sin estos elementos no se estaría hablando de la gestión por competencias, sino simplemente de un perfil y no estaría de acuerdo con el objetivo de la presente investigación, asociado a el perfil está el diseño y análisis del puesto, son dos elementos que no pueden separarse en la Gestión por Competencia.

Diseño y Análisis del Puesto

La descripción del cargo es lo que implica el puesto, lista de deberes, objetivos de desempeño, responsabilidades, relaciones de subordinación, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión. Las tareas a las que hay que avocarse, es hacer una descripción del cargo en sí mismo, evaluar a la persona que va a ocupar el cargo, el autor Blanco, (2007) dice que “el diseño de puestos de trabajo hace la referencia a las tareas que deben realizarse en una organización, el procedimiento de realización de cada una y la forma en que se agruparán las diferentes tareas para formar puestos de trabajo” (p.146); por cuanto el diseño de puestos es importante porque se definen las labores que tendrán que desarrollar los aspirantes al cargo.

De tal modo que la información del análisis de cargo se utiliza como base para diferentes actividades interrelacionadas con la administración de Talento Humano, analizar los cargos para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos donde se recauda y analiza información sobre los contenidos del cargo, las tareas que realiza, los requerimientos específicos, el contexto en que se desenvuelve y el tipo de personas que deben ser elegidas para dicho cargo; esto se definirá para facilitar la implementación posterior de los procesos de Gestión del Talento Humano por Competencias como lo son; Reclutamiento, Selección, Capacitación y Evaluación.

Igualmente, el proceso se puede dividir en tres instantes, la entrevista con el ocupante del cargo, el análisis de la información recibida y la descripción del cargo. Parafraseando a Alles, (2011) para una correcta descripción de cargo es importante, clasificar los cargos, lo cual se puede realizar; según el nivel jerárquico, por la formación requerida, por los resultados de la gestión de su cargo o por los recursos humanos que maneja; también es importante definir si existen relaciones entre cargos, ya sean paralelas o subordinadas. Conforme con la información necesaria para realizar un análisis de cargo son las actividades del cargo y el comportamiento asociado, el rendimiento esperado, elementos necesarios para desarrollar las actividades, condiciones laborales, contexto del cargo y competencias requeridas, es decir, se determinan las tareas, responsabilidades y deberes del cargo, identificando, qué, por qué, dónde y cómo lo hace.

www.bdigital.ula.ve

Una vez realizado el perfil del cargo y conociendo el perfil de la persona que va a desempeñar dicho cargo se procede a analizar la adecuación de la persona al cargo; los aspirantes deben cumplir con dos requerimientos, en primer término deben contar con los conocimientos y experiencia y en segundo término deben poseer las competencias por el cargo. Cuando se ha finalizado la recolección de información y las descripciones de los cargos, se debe realizar un análisis integral donde se detecte si no existen asignaciones repetidas, si no quedan otras sin cubrir, si las dependencias son lógicas, si las cargas de las tareas son razonables, luego se analiza que la información sea coherente.

Talento Humano

En lo concerniente al Talento Humano, es otro elemento fundamental para la presente investigación, además de ser la variable dependiente del estudio, representa el aspecto central desde un tiempo memorable dentro de las organizaciones, pues se considera el recurso máspreciado, aquel en torno al cual gira la Organización, desde tiempos de Fayol y Taylor se habla de recurso humano y ha tenido distintas denominaciones, capital humano, capital intelectual, pero para efectos de la investigadora se utiliza el término Talento Humano, pues eso es, precisamente un Talento.

En palabras de Lledo (2011), citado por Chiavenato, es relevante que este autor “afirma que el Talento Humano tiene un enfoque de aplicación práctica de las actividades más importantes de la Organización; siendo la Gestión de este Talento un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final son las personas las responsables de ejecutar las actividades, porque los proyectos no se desarrollan por si solos” (p. 10), siguiendo las ideas del autor, holísticamente se puede apreciar que en torno al Talento Humano en las organizaciones gira todo, pues no se pueden ejecutar procedimientos, realizar tareas, cumplir objetivos, alcanzar metas sin que esté presente el elemento humano, aun cuando la tecnología avance siempre se requerirá del Talento Humano dentro de las Organizaciones.

De los anteriores argumentos se desprende que el objeto de estudio se circunscribe al Talento Humano que pertenece a la Gerencia Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida, pues es en ésta dependencia de la Institución, donde los encargados llevan a cabo la Misión y Visión de la Alcaldía, entre otros aspectos, la función de dotar a las otras oficinas de la Alcaldía del Talento Humano adecuado a los requerimientos de dichas dependencias; con base a la situación antes descrita es que se estima

realizar el aporte de la propuesta de los perfiles por competencia para este Talento Humano; para que tengan la capacidad y las competencias necesarias para desempeñar las funciones y tareas asociadas a cada cargo y en consecuencia lograr que la Institución cuente con trabajadores de excelencia que realicen su trabajo de forma eficiente, sin eludir las exigencias y expectativas que se presentan con los avances tecnológicos.

Gerencia de Talento Humano

Se define como una dependencia de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida, cuyo objetivo fundamental es el asesoramiento, la planificación y el control del desarrollo de políticas y programas en la administración del Talento Humano que hace vida en la Institución, está dirigida por la Gerente de Talento Humano, y La Gerencia de Talento Humano, de acuerdo al nivel jerárquico de la estructura organizativa de la Alcaldía mediante Decreto N° DP-020- 2016 de fecha 05 de Diciembre de 2016; depende directamente de la Gerencia General.

Al respecto, la Misión la define como una Institución moderna, flexible y sobre todo proactiva a fin de lograr la implementación y aplicación de un sistema de adiestramiento y selección que permita formar al personal más idóneo en el desempeño de sus tareas, conllevando a la optimización del servicio; fortaleciendo la calidad de vida de los trabajadores y consolidando un clima laboral positivo bajo el enfoque sistémico y mejoramiento continuo, lo que permitirá encaminar la acción de los mejores servidores públicos que se deben a una comunidad que requiere de la mejor y mayor atención a sus solicitudes y por ende a una respuesta objetiva, concreta y oportuna a sus necesidades.

Con respecto a la Visión de ser parte integral, en la consecución de los objetivos de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida, mediante la preparación del talento humano con base en la formación innovadora, conllevando a la optimización del servicio y la mejor imagen para lograr los más altos niveles de calidad de vida y eficiencia.

Entre las funciones y atribuciones que están establecidas para la Gerencia de Talento Humano, en el Decreto N° 020-2016, de fecha 05 de Diciembre de 2016, de la Alcaldía del Municipio Libertador están

1. Asesorar y asistir a todas las dependencias de la Alcaldía en lo correspondiente a todos los aspectos relacionados con las técnicas de administración de talento humano.
2. Planificar, orientar y conducir el ingreso, desarrollo y permanencia del personal que requiere la Alcaldía, a fin de lograr la mayor eficiencia en la prestación de los servicios que demandan los ciudadanos.
3. Asesorar al Alcalde en la interpretación de las políticas y normas en materia de personal.
4. Discutir y resolver conjuntamente con los directivos sindicales, Inspector de Trabajo, Consultoría Jurídica y Síndico Procurador Municipal lo concerniente entre los trabajadores y/o empleados municipales y la municipalidad.
5. Planificar las políticas, procedimientos y programas del área de personal y orientar a todas las dependencias en la aplicación de las mismas.
6. Implantar las técnicas modernas relativas a la administración de personal.
7. Garantizar el cumplimiento de los requisitos previstos en la Ley sobre el régimen de jubilaciones y pensiones.
8. Promover el desarrollo del personal de la municipalidad, mediante la capacitación y adiestramiento para mejorar sus conocimientos,

habilidades y destrezas; la promoción de ascensos, aumentos de sueldos y otros emolumentos e incentivos a los funcionarios y trabajadores al servicio del municipio.

9. Programar y asegurar el bienestar social y la justa distribución de sueldos y salarios a los funcionarios y trabajadores de la municipalidad.
10. Incentivar y lograr la mayor participación del personal en todos los programas que realice la Alcaldía y promover la identificación con la institución como ente al servicio de los ciudadanos.
11. Realizar estudios para conocer las necesidades de la Alcaldía en el área de personal y poder implantar técnicas y procedimientos óptimos para satisfacer dichas necesidades.
12. Realizar estudios sobre sueldos y salarios, otros emolumentos y sobre la clasificación de cargos a fin de promover el mejoramiento, bienestar y desarrollo constante del personal que presta sus servicios a la Alcaldía.
13. Promover un clima de cooperación de adecuadas comunicaciones y de buenas relaciones con el personal.
14. Administrar y velar por el cumplimiento de la normativa legal en los contratos colectivos de los obreros, empleados y docentes; así como los contratos individuales que se suscribe en representación de la Alcaldía y el personal a contratar.
15. Informar al Alcalde sobre la formación, desarrollo y mantenimiento de la política y programas relacionados con la administración de personal.
16. Elaborar y hacer seguimiento conjuntamente con Consultoría Jurídica los expedientes relacionados con los procedimientos por hechos que dieran lugar a la aplicación de sanciones al personal previstas en leyes, ordenanzas y reglamentos.
17. Presentar a consideración del Alcalde, Proyectos de Ordenanzas y de reglamentos en materia de personal y talento humano a fin de que existan instrumentos jurídicos actualizados a los requerimientos

administrativos modernos, que rija las relaciones entre la municipalidad y sus trabajadores y/o empleados públicos.

18. Ejecutar aquellas atribuciones que señale la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, Leyes en materia funcionarial y de trabajadores, el Alcalde, Gerente General, las Ordenanzas y demás Leyes y reglamentos vigentes.

Por último es conveniente considerar, que en vista de las funciones y atribuciones de esta dependencia, es idóneo realizar la propuesta de los perfiles por competencia ante el Gerente de Personal, pues este puede realizar el estudio y las consideraciones correspondientes, para la posible puesta en práctica de la propuesta o en todo caso puede elevarla a la máxima autoridad del Municipio para su aprobación.

Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida

Reseña Histórica

Creada en 1558, en fecha 09 de Octubre, cuando Juan Rodríguez Suarez, funda el primer Cabildo (antigua denominación de la Alcaldía), esta Institución ha tenido diversidad de nombres como Ayuntamiento, Consejo Municipal, y actualmente Alcaldía; a partir del año 1948 se celebraron elecciones municipales para elegir la máxima autoridad municipal; el régimen municipal se establece en la constitución de 1961; fue en 1978 donde en la Ley se consagró el Municipio como una entidad política y autónoma.

En la constitución de 1999, se realizó un reconocimiento de la Institución Municipal, dándole al municipio el carácter de célula política primaria, concediéndole autonomía política y financiera. Actualmente el Municipio Libertador está conformado por quince (15) parroquias; Arias, Milla,

Gonzalo Picón Febres, Domingo Peña, El Morro, Lasso de la Vega, Mariano Picón Salas, Los Nevados, Jacinto Plaza, Caracciolo Parra Pérez, Juan Rodríguez Suarez, Sagrario, Spinetti Dini, El Llano y J.J. Osuna Rodríguez. Este municipio tiene una población de acuerdo el reporte del Instituto Nacional de Estadística del Censo 2011, de 217.537 personas.

En tal sentido la Visión de la Institución se concibe como una Institución moderna, donde se promueva el progreso integral y sostenible del ámbito territorial que le corresponde, con un alto desarrollo de sus competencias a través del establecimiento de procesos actualizados y productivos que contribuyan al desarrollo humano y a la solución de los problemas y requerimientos de la sociedad actual y futura.

En cuanto a la Misión, es investigar, planificar y gerenciar, con la participación activa de los ciudadanos las necesidades de su ámbito territorial, fundamentada en un recursos humano caracterizado por un alto nivel ético, proactivo y con vocación de servicio a fin de elevar la calidad de vida del merideño.

La Institución se rige bajo los siguientes principios rectores honestidad, equidad, lealtad, vocación de servicio, disciplina, eficiencia y eficacia, responsabilidad, puntualidad, transparencia y pulcritud; en consecuencia, de lo anteriormente mencionado, los trabajadores que ingresen a la Institución, deben contar con esta serie de valores, pues serán sus actuaciones regidas bajo estos lineamientos y si los trabajadores cuentan con estos valores en su individualidad, será un punto a favor en el cumplimiento de las metas y objetivos de la Alcaldía Libertador.

La Alcaldía cuenta con una estructura organizativa establecida en el Decreto N° 020-2016, de fecha 01 de Diciembre de 2015, de la Alcaldía del Municipio Libertador conformada por las siguientes unidades administrativas

1. Gerencia General
2. Gerencia de Talento Humano.
3. Gerencia de Administración y Finanzas.
4. Gerencia de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbanístico
5. Gerencia de Vialidad, Tránsito y Transporte
6. Gerencia de Planificación, Presupuesto y Control de Gestión.
7. Gerencia de Servicios Públicos
8. Gerencia de Desarrollo Social
9. Gerencia de Mantenimiento y Servicios.

Estas dependencias tienen a su vez departamentos adscritas a los mismos, de las cuales pueden observarse las relaciones jerárquicas y dependencia, en la Estructura Organizativa de la Alcaldía del Municipio Libertador contenida en el Organigrama vigente (ver Cuadro 01).

Organigrama de la Alcaldía del Municipio Libertador Mérida.

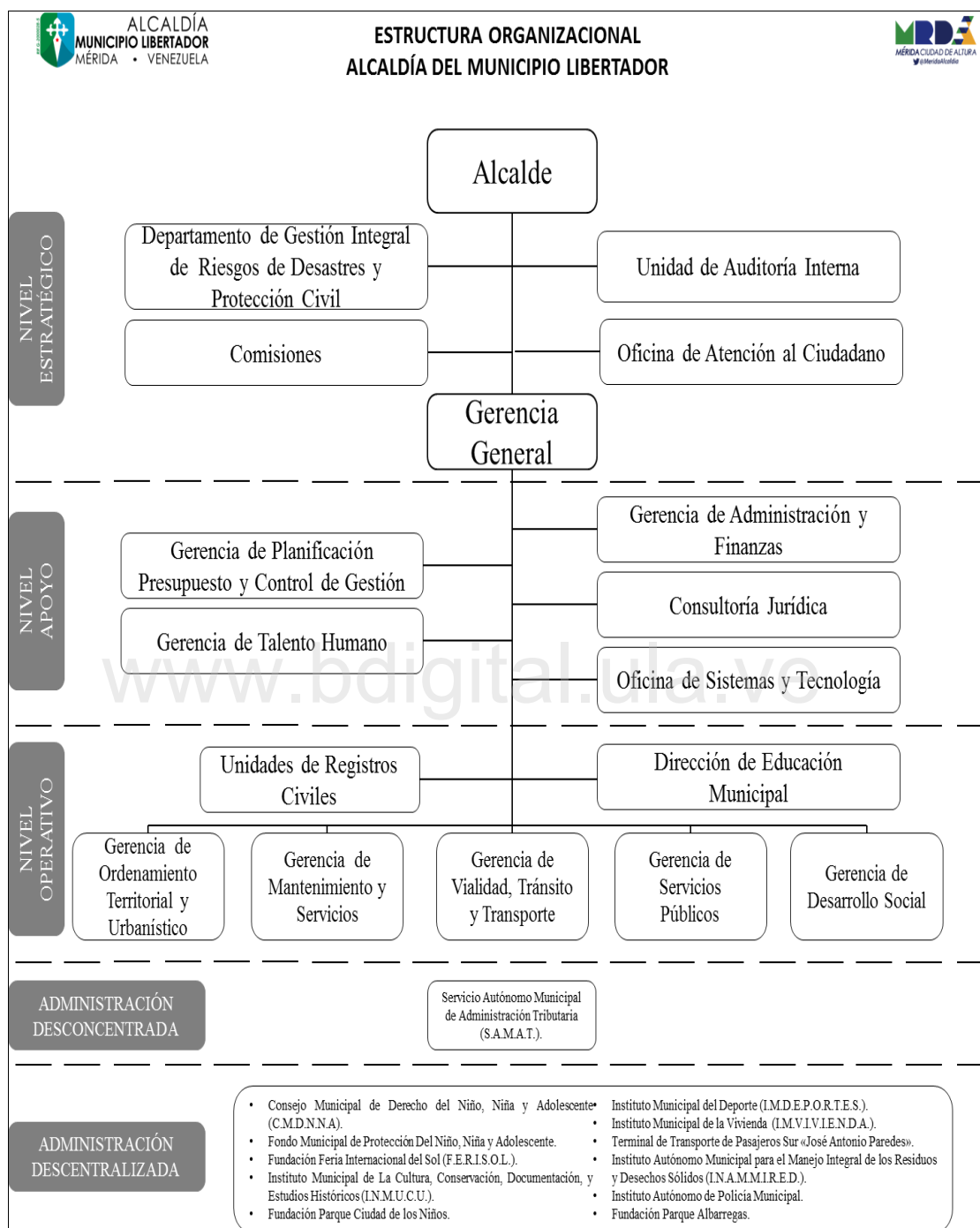


Figura 1: Organigrama de la Alcaldía del Municipio Libertador Decreto N° 020-2016. Alcaldía Libertador Mérida.

Bases Legales

El marco legal se fundamenta en los instrumentos jurídicos que establecen las normas y procedimientos que rigen el sistema funcional en Venezuela. Tomando en cuenta el desarrollo piramidal de Kelsen, dentro del Ordenamiento Jurídico Venezolano, se tiene en primer lugar la norma suprema, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la cual por el principio de supremacía establecido en el artículo 7 de la Constitución, tienen el rango más alto del Sistema Jurídico de la Nación, por tal motivo es la que recoge los principios que rigen el trabajo en Venezuela, tópico primordial para la presente investigación. Dentro de este marco de ideas, la constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su preámbulo establece que el trabajo deberá ser garantizado por el Estado, como un Derecho fundamental, así como también en su artículo 87 establece:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones (p. 69).

Lo antes expuesto implica que al Estado Venezolano le corresponde garantizar y velar porque todo ciudadano de la Republica, tenga acceso a un trabajo digno, donde tenga estabilidad y se reconozcan los esfuerzos que realiza, el trabajo es considerado un proceso fundamental para los fines del Estado, en virtud de lo anterior, para la presente investigación es relevante destacar que la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida, es un ente de carácter público, que por su naturaleza jurídica está comprometido a cumplir fielmente lo enmarcado en la Carta Magna.

Por otra parte el artículo 89 señala que “El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras...”, para lo cual establece principios que ayudarán al Estado al cumplimiento de lo aquí establecido, protegiendo la intangibilidad y progresividad de los derechos laborales, para la investigadora reviste de importancia este artículo pues, el producto final de la presente investigación, es decir, los perfiles por competencia del Talento Humano de la Gerencia, sugiere una mejora para los trabajadores de la Institución.

A su vez en el título referido al Poder Público, en lo referente al Capítulo I, sección Segunda de la Administración Pública, artículo 141, este señala “La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho”, lo anteriormente expuesto revela otro tópico importante de la presente investigación, pues toca temas como celeridad, eficacia, eficiencia, responsabilidad, todos estos elementos fundamentales de la Gestión por competencia, este modelo realza esas características fundamentales requeridas por los trabajadores para que su desempeño laboral sea superior

al esperado, pudiendo lograr lo establecido en el artículo 141 anteriormente mencionado.

Cabe considerar por otra parte, la importancia que tiene en el Ordenamiento Jurídico de Venezuela los Convenios Internacionales suscritos por la Nación, dentro de estos enmarcaremos los referidos a la Organización Internacional del Trabajo, entre los cuales se considera relevante el Convenio N° 122, sobre las Políticas de Empleo, 1964; el cual fue ratificado y registrado el 10 de Agosto de 1982; Gaceta Oficial N° 2.849 Extraordinario del 27 de Agosto de 1981; el cual señala lo siguiente “... los Gobiernos deberán formular y llevar a cabo una política activa destinada a fomentar el pleno empleo, productivo y libremente elegido, con el objeto de estimular el crecimiento y desarrollo económico, de elevar el nivel de vida, de satisfacer las necesidades de mano de obra y de resolver el problema del desempleo y del subempleo...”, este convenio establece entre sus elementos más importantes en que el Estado es el encargado de la formulación y la puesta en práctica de políticas acertadas en el ámbito del trabajo.

Debe observarse que por ser la Alcaldía un ente del Estado, entre sus responsabilidades se encuentra la de precisamente cumplir con las políticas de empleo, por tanto se considera que tópicos como los perfiles, las competencias, la descripción de los cargos, la selección, capacitación y mejoramiento de personal, son elementos que deben ir insertos en las políticas de empleo del sector público, más específicamente del Poder Público Municipal, en este caso de la Alcaldía del Municipio Libertador.

Todo esto enlazándose con lo establecido en la Ley Orgánica la Administración Financiera (2005), donde en sus principios se encuentran que la administración está al servicio de las personas y que todo acto por ella llevado a cabo debe estar dirigido a la atención debida de los requerimientos

y necesidades de los usuarios, que debe existir celeridad y eficiencia en su actuar, pero que a su vez existen dos principios fundamentales que para la presente investigación resaltan y estos están consagrados en los artículos 18 y 20. Con respecto, al artículo 18 establece:

Principio de Control de Gestión El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos, compromisos de gestión y lineamientos dictados conforme a la planificación centralizada. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados. (p. 16)

Es evidente que al considerar este artículo, se hace referencia obligada a los planes estratégicos, los cuales en la Administración Pública Estatal se encuentran enmarcados en los planes operativos anuales, los cuales forman parte del presupuesto de la Institución y se van modificando anualmente, dentro de estos están tipificados los gastos de personal, allí radica la importancia para el trabajo, pues los perfiles por competencia para cada cargo deben llevar asociado una remuneración y unos beneficios socioeconómicos que se plasman en dicho plan, y que en la medida que el año va pasando se debe hacer un seguimiento, evaluación y control del cumplimiento de los mismos.

De igual manera, se hace referencia al contenido del Artículo 20 “ La asignación de recursos a los órganos, entes de la Administración Pública y demás formas de organización que utilicen recursos públicos, se ajustará estrictamente a los requerimientos de su organización y funcionamiento para

el logro de sus metas y objetivos, con uso racional de los recursos humanos, materiales y financieros” (p. 17), en este sentido se puede acotar que al tener un recurso humano idóneo, eficiente en su desempeño, se perfecciona el logro de los objetivos y metas, con un óptimo uso de los recursos, por tanto es de suma importancia, ser diligentes en cuanto al uso de los recursos.

En este orden de ideas se tiene a la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2005), que en su articulado tiene algunos que son del interés de esta investigación entre los cuales se tiene el artículo 78; “Cada Municipio mediante ordenanza dictará los requerimientos de formación profesional, los planes de capacitación de los funcionarios al servicio de la administración pública municipal, de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes”, es de hacer notar la relevancia que tiene para la investigadora lo establecido en el artículo anterior, pues este le da la potestad al Poder Público Municipal de dictar los requerimientos de formación profesional y planes de capacitación, por cuanto esta propuesta incluye perfiles profesionales por competencia, así como también los requerimientos de los cargos, todo esto se considera pertinente que sirva de soporte para la escogencia de los mejores candidatos a los puestos de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida. Asimismo, en el artículo 79 de la Ley del Poder Público Municipal (2005):

La ley orgánica que rige la materia prevé la modalidad y el límite de las remuneraciones que correspondan por el desempeño de la función pública de alcalde o alcaldesa, de los concejales o concejales y, de los miembros de las juntas parroquiales. El sistema de remuneración de los demás funcionarios del respectivo Municipio deberá ser compatible con aquéllas y sostenible para las finanzas municipales. (p. 1407).

Este argumento hace referencia, a un elemento importante del presente trabajo, el sistema de remuneraciones, un punto de honor, cuando se habla de perfiles y de Selección de Talento Humano, pues, la excelencia tiene su costo es decir, si se busca un individuo con características sobresalientes, competencias, habilidades y destrezas que lo hacen un prospecto con un desempeño positivo para la organización, esto hay que remunerarlo de forma diferente, es decir, acorde con la sostenibilidad de las finanzas públicas pero también congruente con el perfil del individuo.

Sumado a lo antes expuesto, el artículo 88 de la Ley del Poder Público Municipal (2005), contiene las atribuciones y obligaciones de la máxima autoridad del Municipio donde su numeral 7 enuncia “Ejercer la máxima autoridad en materia de administración de personal y, en tal carácter, ingresar, nombrar, remover, destituir y egresar, conforme a los procedimientos administrativos establecidos en la ordenanza que rige la materia, con excepción del personal asignado al Concejo Municipal” (p. 1410), este artículo le confiere al Alcalde la posibilidad de ejercer autoridad en materia de Recursos Humanos, con base a lo descrito, es viable la posibilidad de la implementación de los perfiles por competencia en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía, ya que no se infringe ninguna normativa vigente, al proponer este modelo de Gestión.

En este sentido también es pertinente remitirse a una Ley, vigente que representa un punto álgido en el tema de la presente investigación, esta es la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), en su Título V, se refiere al Sistema de Administración de Personal, en su artículo 40;

El proceso de selección de personal tendrá como objeto garantizar el ingreso de los aspirantes a los cargos de carrera en la Administración Pública, con base en las

aptitudes, actitudes y competencias, mediante la realización de concursos públicos que permitan la participación, en igualdad de condiciones, de quienes posean los requisitos exigidos para desempeñar los cargos, sin discriminaciones de ninguna índole. Serán absolutamente nulos los actos de nombramiento de funcionarios o funcionarias públicos de carrera, cuando no se hubiesen realizado los respectivos concursos de ingreso, de conformidad con esta Ley. (p. 20)

Este artículo refleja claramente que debe existir por ley un proceso de Selección y como bien lo dice basado en aptitudes, actitudes y competencias, la finalidad de la investigación no es otra que plasmar en los perfiles de competencia, los requerimientos necesarios para que los individuos que opten o quieran participar en los concursos, para la obtención de un cargo de carrera dentro de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida.

Se indica así mismo, una información bastante relevante para la investigación que está contenida en los artículos 41 y 42 de la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), donde hacen referencia a que la Gerencia de Talento Humano será la entidad a la que le corresponderá la realización de los concursos, además de todo el manejo de la Administración de los Recursos Humanos, allí radica la importancia de tener al personal mejor calificado en esta área.

También cabe señalar que en el Capítulo II de la misma Ley, se estipula el Régimen de Clasificación de los Cargos, del artículo 46 al 53, donde se hace referencia a que el cargo es la unidad básica de la Organización, que comprenderá atribuciones, funciones y responsabilidades que tendrá cada trabajador en su jornada laboral normal; así mismo, debe

existir un Manual de Cargos obligatorio para la Institución; en este sentido, es pertinente también señalar que debe existir un agrupamiento de clases de cargos, para el fácil manejo de los mismos, las propuestas de dichos cargos serán aprobadas por el Poder Ejecutivo Nacional y se publicarán en Gaceta Oficial.

En este sentido, se hace necesario destacar que actualmente existe un Clasificador de Cargos el cual está establecido en tres niveles Bachilleres, Técnicos y Profesionales, con sus distintos escalafones, mas sin embargo, en la Alcaldía no se aplica; se está iniciando el diseño del Manual de Cargos y el Reglamento de Concursos para el ingreso y ascenso de los funcionarios de carrera, por tanto la propuesta de los perfiles por competencia, se realiza con el fin de incorporarla al diseño de Manual de Cargos y pueda servir de piloto para realizar los perfiles por competencia de todos los cargos en la Alcaldía Libertador Mérida.

En consideración de lo anteriormente expuesto, se hace necesario remitirse al Reglamento que rige en materia funcionarial, en este caso el Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa (1999), publicada en Gaceta Oficial N° 36630, el cual sigue vigente y se aplica a todo lo referente a la Ley del Estatuto de la Función Pública, de este compendio normativo interesa de igual forma los artículos concernientes a la Segunda Parte, Título IV, Capítulo I, Sistema de Administración de Personal, desde el artículo 121 hasta el 139, donde se dictan las pautas a seguir por las instituciones públicas sean nacionales, regionales y municipales, para el ingreso de personal a las mismas, establecen el modo, y el cómo las Oficina de Personal deben realizar este procedimiento. Por tal motivo es imperioso que la propuesta sea presentada en primer término a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida, pues es la unidad indicada para la aplicación de los perfiles por competencias.

En el mismo orden de ideas se encuentra el Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa, el Capítulo V, referido al Sistema de Clasificación de Cargos, artículo 157 al 170, donde se especifica más detalladamente el procedimiento de Administración de Personal, entre dichos lineamientos cabe señalar el artículo 165 “ La Oficina de Personal mantendrá actualizada la clasificación de cargos de conformidad con el Manual descriptivo de Clases de Cargos, a fin que las denominaciones de los cargos correspondan efectivamente a la naturaleza de las labores que realizan y a su nivel de complejidad” (p. 22), motivado a esto es que puede realizarse la propuesta de este trabajo de investigación, pues la ley no es un limitante para la variación en los Manuales de Cargos, siendo así una propuesta viable para su futura implementación. Dentro de esta perspectiva legal se encuentra el artículo 166 senala:

La Oficina de Personal clasificará los cargos de conformidad con el Manual Descriptivo de Clases de Cargos, a solicitud del Director de la dependencia correspondiente o del funcionario interesado, presentada ante el funcionario de mayor jerarquía del servicio, sección o departamento al cual esté adscrito el cargo. La clasificación resultante deberá ser aprobada por la Oficina Central de Personal y sólo podrá hacerse efectiva cuando existan recursos presupuestarios. (p.22).

Al respecto, se destaca que la presente propuesta será direccionada al Gerente de Personal de la Alcaldía Libertador Mérida, con la finalidad de que sea considerada para su inclusión en el Plan Operativo Anual (P.O.A.), así como también en el Manual de Cargos que está siendo diseñado y posteriormente, de ser aprobada su implementación, sea incluida en el

Presupuesto Anual correspondiente, para poder ser llevada a cabo dentro de la Institución.

La Ordenanza sobre Administración del Personal, de la Alcaldía del Municipio Libertador (1984), sigue estableciendo lo relativo a que los ingresos, ascensos y clasificaciones de personal, aun no se ha realizado la modificación de esta, allí se establece en el artículo 4 “el órgano de ejecución del régimen del personal sujeto a la presente Ordenanza, será la Oficina Municipal de Personal... N° 3 Hacer recomendaciones sobre procedimientos y reglas del personal y sobre revisiones o transformaciones organizativas del área de su competencia, según lo dispuesto en esta Ordenanza o por decisión de la Cámara Municipal”. (p.2).

Esta Ordenanza deja a la Gerencia de Talento Humano la atribución de realizar la ejecución del manejo de personal, de poder hacer las recomendaciones necesarias para que el personal tenga el manejo adecuado para el cumplimiento de objetivos y metas de la Institución, por tanto es una oportunidad de realizar una mejora con la propuesta de los perfiles por competencia, representa una ocasión para que la Institución se nutra de los mejores trabajadores, que tengan un desempeño óptimo, que además de nutrir la Institución puedan los trabajadores como individuos puedan desarrollarse y optar de acuerdo al escalafón a concursar para los rangos superiores.

En el Capítulo IV referido a la Selección y Contratación del Personal, habla de los requisitos mínimos de los aspirantes a los cargos dentro de la Institución, los cuales son muy genéricos, se nombra concurso y de las listas de elegibles, pero si se toma en cuenta la antigüedad de la Ordenanza, es imperante, que se realice las adecuaciones correspondientes a la realidad

actual, por tanto esto abre una puerta para que la propuesta tenga la viabilidad de ser estudiada y aplicada.

Por otra parte en el año 2012, se realizó el Manual de Cargos y Funciones de la Alcaldía del Municipio Libertador, publicado en Gaceta Oficial Municipal Extraordinaria N° 27 Año IV 2012, donde se establecían atribuciones y funciones de los trabajadores de las dependencias adscritas a la Alcaldía Libertador Mérida, pero en el año 2015, fue sometido a revisión y posteriormente fue derogado por Decreto N° 020-2016, de fecha 05 de Diciembre del año 2016, que en su noveno considerando establece lo siguiente:

Que en aras de reorganizar y mejorar la técnica jurídica administrativa que permita una mejor comprensión, utilización, medición y control del funcionamiento, organización y estructuración que rige la actividad de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado bolivariano de Mérida, se ha estimado pertinente proceder a separar los instrumentos que contienen los manuales de organización y funciones, los relativos a procedimientos y aquellos relacionados a manuales de cargo. (p.4).

Quedando así derogado el Manual de Cargos y Funciones, se comienza con la elaboración del nuevo, quedando en esta misma Gaceta el establecimiento de los Objetivos, Funciones, estructura, nomenclatura del cargo y la relación Jerárquica, lo que interesa en esta investigación es lo concerniente al Objetivo de esta dependencia que consiste en “Asesorar, y asistir a todas las dependencias de la Alcaldía en lo correspondiente a todos los aspectos relacionados con las técnicas de administración de Talento

Humano”, pues permite que se puedan implementar innovaciones en el área de Recursos Humanos.

Entre las funciones que realiza esta Gerencia, que se relacionan con el objeto del presente estudio, se encuentran en su literal N° 2 “ Planificar, orientar y conducir el ingreso, desarrollo y permanencia del Personal que requiere la Alcaldía, a fin de lograr la mayor eficiencia en la prestación de los servicios que demandan los ciudadanos”, por tanto la finalidad de este trabajo es proponer unos perfiles por competencia, para lograr trabajadores eficientes en el área de Talento Humano y que puedan realizar las funciones inherentes a la Gerencia de la mejor manera posible, en el mismo orden de ideas están los numerales 5, 6 y 8 relativos a planificar, implementar y promover políticas, procedimientos y técnicas modernas en cuanto a la administración de Personal.

Por último el N° 17 “ presentar a consideración del Alcalde, proyectos de ordenanzas y de reglamentos materia de personal y talento humano a fin de que existan instrumentos jurídicos actualizados a los requerimientos administrativos modernos, que rija las relaciones entre la municipalidad y sus trabajadores y/o empleados públicos ”, aquí es donde se puede proponer los perfiles por competencia, que puedan ser presentados como parte de la ordenanza de Carrera Administrativa, para ser estudiados y aprobados por la máxima autoridad en el municipio.

Tabla 1

Operacionalización de Variables

Objetivo General: Proponer los perfiles por competencias en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida.				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
Determinar los mecanismos de Selección de Talento Humano en Alcaldía Libertador Mérida. Describir las especificaciones de los Puestos de Trabajo que requiere la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador. Definir las competencias del Perfil para cada cargo en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Libertador. Diseñar los perfiles por competencias de la Gerencia de Talento Humano en la Alcaldía del Municipio Libertador.	Perfil por Competencias	Mecanismos de Selección	• Entrevistas	1
			• Prueba de Selección	2
		Modalidad de Ingreso	• Por Currículo	3
			• Por Competencia	4
		Rasgos Principales	• Nivel Ejecutivo	7,8,11
			• Nivel Intermedio	5,6,9,10,12,13,15
			• Nivel Inicial	6,16

Nota: Jerarquización de las Teorías, Balza (2018).

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Con respecto a este capítulo, se puede acotar que esta referido a responder al ¿cómo? se realizara la investigación, su diseño, y los instrumentos para la recolección y el análisis de los datos, definido por las Normas APA (2018) “ la explicación de los mecanismos utilizados para el análisis de nuestra problemática de investigación”, por tanto aquí se presentaran el enfoque, tipo, diseño, población, muestra, metodología, instrumentos y técnicas de recolección de información, esta ultima que nos servirá para reconocer las debilidades y dar respuesta a las interrogantes planteadas en la investigación.

Enfoque de la Investigación

La presente investigación está enmarcada en un nivel cuantitativo, definiendo este término una investigación cuantitativa es en palabra de Ortiz, (2008) “la investigación cuantitativa es la que arroja resultados de tipo cuantitativo, los diseños que se citan a continuación derivan datos de este tipo; descriptivos; correlacionales; cuasi experimentales; ex post facto; experimentales; entre otros.” (p. 208). Es decir, para realizar estudios de tipo cuantitativo se utiliza la técnica de recolección de datos y el análisis de los resultados que esta recolección arroja, para poder contestar las preguntas de la investigación, esta confía en mediciones, conteos de datos que prueban comportamientos de las poblaciones en estudio.

Este tipo de investigación utiliza la deducción, se maneja una teoría existente y a partir de una muestra de la población objeto de estudio, se plantean ideas, que se transforman en interrogantes, que son convertidas en variables de la investigación aplicando un método y una técnica para poder probarlas y darle respuesta a dichas interrogantes.

Tipo de Investigación

La presente investigación ha sido enmarcada en un tipo descriptiva según Bernal (2006) “es aquella que narran, reseñan e identifican hechos, situaciones, rasgos y características de un objeto de estudio, o se diseñan modelos o guías” (p.136). Por tanto, esta investigación implica observar y describir el comportamiento de un individuo sin influir sobre el, para recoger sus datos, a su vez esta enmarcada en la modalidad de Proyecto Factible según el Manual de la UPEL (2006) un proyecto factible “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos y procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.” (p. 21). En el presente caso se trata de este tipo de investigación pues a través de este se desarrolla una propuesta de perfiles por competencia de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador del Estado Mérida.

Diseño de la Investigación

Cuando se habla del Diseño de la investigación se hace referencia según Arias (citado por Veliz, 2013) “a la estrategia adoptada por el investigador para resolver el problema planteado” (p.22). El presente

estudio, se realiza bajo la modalidad de investigación de campo apoyada en documental definiremos por separado ambos conceptos, la investigación de campo según lo establecido por el Manual de la UPEL (2006)

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p. 18).

Con base a lo anteriormente expuesto se establece que la presente investigación es de campo, porque se hace contacto directo con la población, pues se está tomando directamente de la realidad, partiendo de datos originales con el fin de dar respuesta a los objetivos que se plantean en el estudio, los sujetos de estudio se encuentran en sus condiciones normales de trabajo.

En el mismo orden de ideas, se tiene que la investigación se apoya en el tipo documental definida en el Manual de la UPEL (2006) “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajo previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios y conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y en general, en el pensamiento del autor”. (p. 20). De acuerdo con esta definición el trabajo de investigación es de tipo documental, pues se apoya en los

aportes realizados por Alles, en cuanto al diseño de los perfiles por competencia, además de tener el aporte de la investigadora, en cuanto a la escogencia de acuerdo a los datos arrojados por un instrumento de recolección y el conocimiento del área, de las competencias más adecuadas a los perfiles que se diseñaran y serán el producto final del presente estudio.

Si se hace referencia al presente trabajo de investigación se puede acotar que en el planteamiento del problema se establecieron una serie de interrogantes, que luego se convirtieron en los objetivos específicos, a los cuales se les debe dar respuesta. Se puede señalar que las interrogantes planteadas al inicio del presente trabajo, fueron los objetivos específicos a los cuales se enfocó y la propuesta sugerida es la respuesta estratégica al problema encontrado.

Población y Muestra de la investigación

En todo proyecto de investigación existe un objeto de estudio, este objeto de investigación se denomina población que de acuerdo a lo expresado por Balestrini (1998) citado por Veliz, 2013) define la población “cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar, alguna o algunas características” (p. 79). En este estudio la población está constituida por el personal que labora en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida, con un universo de 18 individuos. Esta población es finita por cuanto está constituida por un determinado número de individuos que para efectos de esta investigación está conformada por 18 individuos.

De la población señalada se trabaja con una muestra intencional de acuerdo con Ortiz (2008) “ es un tipo de muestreo no probabilístico que se caracteriza por el uso de juicios y por un esfuerzo deliberado por obtener

muestras representativas, incluyendo áreas o grupos supuestamente típicos de la muestra” (p. 148) y restringida, ya que por lo reducido de la población se tomara el 100% de los individuos, la población y muestra se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 2

Distribución de la Población

Tipo de Personal	Cantidad
Gerente	1
Analistas de Personal	8
Asistentes administrativos	3
Asistentes de oficina	4
Asistente de archivo	1
Mensajero	1
Total	18

Nota: Distribucion de la Población. Balza (2018).

En este caso de estudio la población será igual a la muestra, 18 individuos, por este motivo se toman todos los individuos de la población para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, cuyos resultados serán analizados posteriormente.

Descripción de la Metodología

En la presente investigación, por ser un proyecto factible, se siguió las fases del proyecto como la investigación, elaboración y desarrollo de la propuesta de los Perfiles por competencia del Talento Humano en la Gerencia de Talento Humano Alcaldía Libertador Mérida, para dar un aporte y una solución al problema planteado, de acuerdo a Veliz, (2013) “las técnicas comprenderán las etapas de diagnóstico, planteamiento del

problema y fundamentación teórica de la propuesta, procedimientos metodológicos, actividades y recursos necesarios para su ejecución” (p. 83).

Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos

Para poder llegar a obtener toda la información relacionada con los perfiles por competencias y los requerimientos de los cargos, se hizo necesario la recolección de información en el sitio, es decir, en el presente trabajo de investigación se recaudaron los datos en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida, para tal fin se empleo la técnica de la Encuesta definida por Garcia (2003) citado por (Casas, J; Donado J.; Repullo, J.) como “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”, en este caso se aplicó la encuesta pues el uso de instrumentos de recolección que permitió la obtención y el conocimiento de la problemática y de los aspectos medibles que son relevantes para la investigación.

De acuerdo a lo antes citado, se explica entonces que se procedió a la estructuración del instrumento siendo este el cuestionario, conceptualizado por Veliz (2013)

Un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse con relación al problema estudiado...se aplicara con el propósito de

permitirle al individuo entrevistado expresar sus pensamientos con respecto al tema objeto de estudio...con relación a la redacción del cuestionario que se diseñara, se formularan preguntas redactadas de manera impersonal, limitadas a una sola idea con la finalidad de permitirle al individuo encuestado expresar sus pensamientos en relación a la problemática investigada. (p. 80)

Por lo anteriormente expuesto se estructuró un cuestionario, que consta de 16 items, donde se considera la correlación entre las variables y las preguntas, para realmente medir las variables, es decir, con unas alternativas de respuesta de acuerdo a la Escala de Likert, citada por Cañadas y Sánchez (1998)

Son muchos los términos asociados a la escala de categorías: escala de clasificación, escala de juicio absoluto, escala cerrada, escala de valoración resumida, escala de múltiple elección, escala tipo Likert, etc. En cualquier caso, bajo todas estas denominaciones se hace referencia a un procedimiento de escalamiento en el que el sujeto asigna los estímulos a un conjunto específico de categorías o cuantificadores lingüísticos, en su mayoría, de frecuencia (siempre, algunas veces, nunca, etc.) o de cantidad (todo, algo, nada, etc.).(p.623).

En el presente caso se utiliza la escala de Likert, cuyas categorías serán Siempre, Algunas veces y Nunca (Anexo A). Para la validez y confiabilidad del instrumento, se recurrió al juicio de tres (03) expertos que se encargaron de verificar la correlación entre las variables en estudio con los objetivos; a

su vez ajustar los ítems del mismo a los requerimientos metodológicos y prácticos que se hubieron de necesitar; el grupo de expertos está constituido de la siguiente manera:

Experto A: CARRUYO, JULIA. Especialista en Educación, Metodología, Psicología y Gerencia.

Experto B: MORA, FREDDY. Magister en Derecho Laboral.

Experto C: MORA, MARIA BOLIVIA. Especialista en Sociedades Mercantiles, Abogada y Politóloga. (Anexo B).

Posteriormente, se procedió a constatar la validez de la aplicación del instrumento a través del Coeficiente de Validez de Contenido, definido por Bolívar (citado por Corral, 2009), donde “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se quiere medir, se trata de determinar hasta dónde los ítems o reactivos de un instrumento son representativos del universo de contenido de la característica o rasgo que se quiere medir”, en el caso de la presente investigación se tuvo resultado de **0, 86** (Anexo C) siendo el instrumento altamente válido.

En el mismo orden de ideas se procedió a constatar la confiabilidad de los datos arrojados por el instrumento aplicado, aplicando el Programa SPSS, a la base de datos de los resultados tabulados de los cuestionarios aplicados, a través del Alfa de Cronbach quien en palabras de Corral (2009) el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utiliza “para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas o ítems es común emplear el coeficiente alfa de Cronbach cuando se trata de alternativas de respuestas policotómicas, como las escalas tipo Likert; la cual puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total”, arrojando un resultado de **0,974** (Anexo D), siendo el instrumento altamente confiable.

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta el Análisis de los Resultados de la investigación, luego de la aplicación del cuestionario a la muestra que en este caso es de 18 personas, representando ésta el universo de la población. Posteriormente, se procedió a realizar el respectivo análisis de cada ítem relativo a las respuestas obtenidas y su vinculación con la investigación; este análisis permite profundizar los conocimientos y opiniones que tiene cada uno de los integrantes de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador, con respecto al proceso de Selección de Personal.

Es importante resaltar que la información conseguida, será de gran aporte para dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación, dando también ideas para la aplicación de la propuesta de los Perfiles por competencia, que sirva como aporte investigativo y práctico, para otras instituciones u organismos gubernamentales donde sea factible aplicar la propuesta; se presentan a continuación los ítems realizadas en el instrumento y las respuestas emitidas por el personal:

En la institución realizan entrevistas para el proceso de Selección de Talento Humano

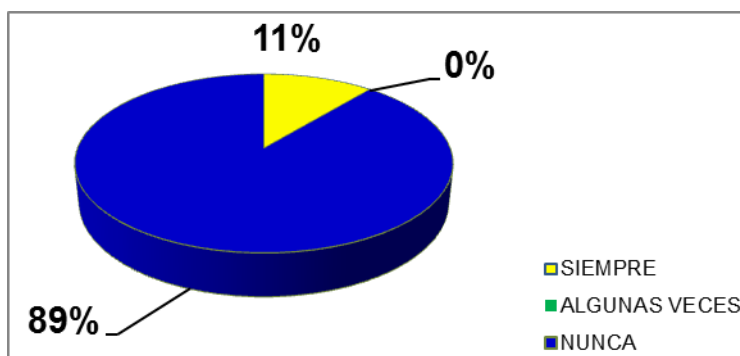


Figura 2:Resultado del Indicador Entrevistas. Balza (2017).

En relación a la frecuencia con que se realizan entrevistas para el proceso de Selección de Personal, el 89% de los encuestados indicó que nunca se realizan entrevistas; y el 11% manifestó que algunas veces se realizan entrevistas para el Proceso de Selección de Personal, a través de la información obtenida se puede evidenciar que los encuestados acotan que las entrevistas están ausentes en la mayoría de los procesos de selección, es decir, si se toma en cuenta que la entrevista es en palabras de Rodríguez (citado por Bermejo) la “forma de obtener información de los distintos candidatos que optan a un mismo puesto de trabajo. (p.39), y esta no forma parte de la metodología utilizada para seleccionar el personal dentro de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Libertador, se está inutilizando una herramienta muy útil para la obtención de información relevante para la comparación entre los aspirantes que optan a un cargo dentro de la institución.

En la Organización se realizan pruebas de Selección para el ingreso en la Gerencia de Talento Humano

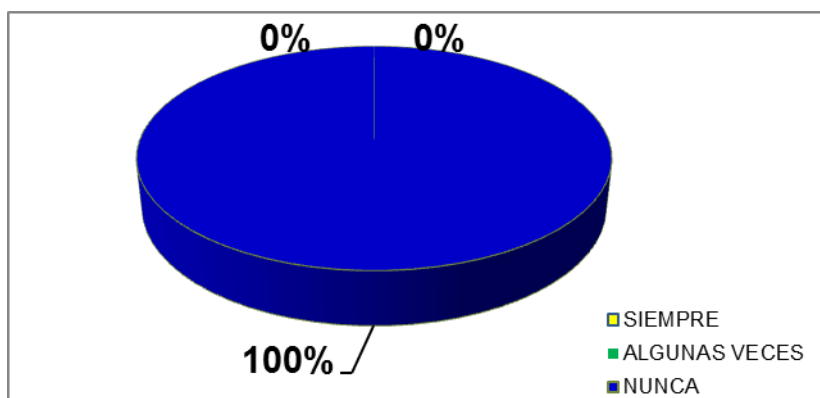


Figura 3: Resultado Indicador Pruebas de Selección Balza (2017).

En relación a la presentación de pruebas de selección para el Ingreso de Talento Humano, el 100% de los encuestados indicó que nunca se realizan pruebas de Selección para el Ingreso en la Gerencia de Talento Humano, es decir, que la Gerencia no incluye dentro de su metodología de ingreso, las pruebas de selección, en palabras de Chiavenato (2011), “son operaciones por medio de las cuales se juzgan las cualidades y el valor de cada persona candidata con relación al puesto que se pretende cubrir” (p. 59), de acuerdo a lo antes mencionado se puede considerar como una herramienta muy importante en la recolección de información que pueda ser de utilidad para la escogencia del candidato mas idóneo para ocupar un cargo.

La Modalidad de Ingreso a la Gerencia de Talento Humano se realiza por Currículo

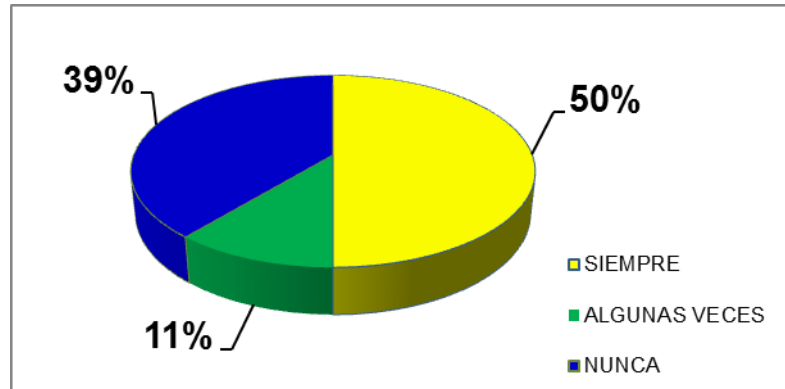


Figura 4: Resultado indicador por Currículo. Balza (2017).

En relación a la modalidad de Ingreso a la Gerencia por currículo, el 50% de los encuestados indicó que siempre fue por currículo; mientras que un 11% puso de manifestó que algunas veces fue por currículo y el 39% expresó que la modalidad de ingreso nunca fue por currículo. Por tanto Currículo definido por la Real Academia (2014) como “Relación de los títulos, cargos, trabajos realizados, datos de carácter biográficos, que califican a una persona”, se puede acotar que es información que aporta el aspirante pero que solo se refieren a su historial mas no deja espacio para ahondar en otros aspectos y características que sean de interés para el Gerente de Talento Humano. Ahora bien, la imagen demuestra que en general este es el método aplicado para el ingreso de los aspirantes y que aunque existen otras modalidades prácticamente no son utilizadas, lo se plantea en la propuesta es unificar criterios, estableciendo un solo método de ingreso, observándose la pertinencia de la misma.

La Modalidad de Ingreso a la Gerencia de Talento Humano se realiza por Competencias

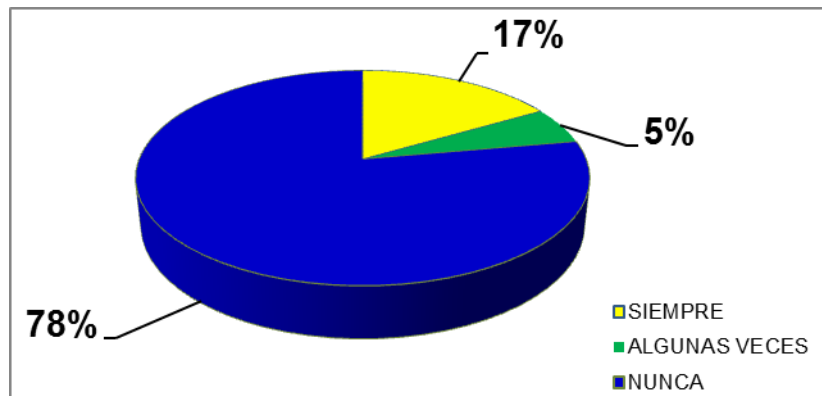


Figura 5. Resultado indicador por Competencia. Balza (2017).

En relación a la modalidad de Ingreso por Competencias a la Gerencia, 78% de los encuestados indicó que su ingreso nunca fue por Competencias; mientras que 5% manifestó que algunas veces fue por Competencias y 17% expresó que siempre la modalidad de ingreso fue por Competencias. Se debe establecer que las competencias en palabras de Alles (2011) “son las características de la personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso del trabajo” (p.20), este es un aspecto muy importante, que devela muchas características que pueden dar luz sobre el desempeño exitoso o no de un individuo y cuanta compatibilidad tiene con la institución, sin embargo puede observarse, que un alto porcentaje de los encuestados señaló que nunca su ingreso fue por competencias, lo que le da cabida a la propuestas que se presenta en este estudio.

Se desarrollan en la Gerencia de Talento Humano, los objetivos y metas de cada cargo.

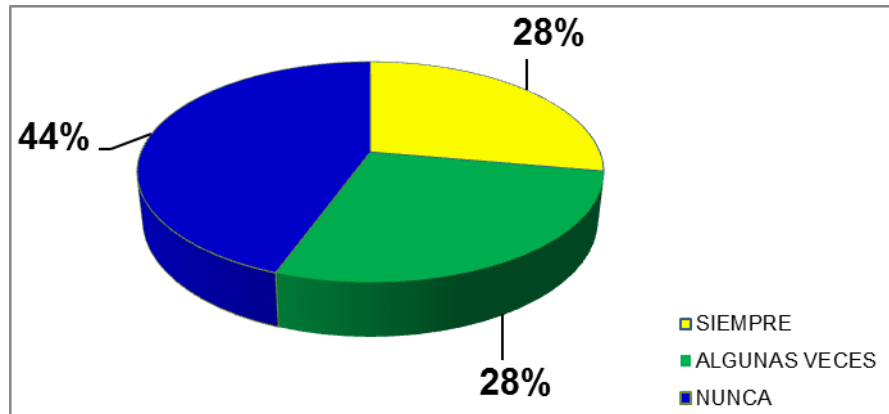


Figura 6: Resultado indicador Nivel Intermedio. Balza (2017).

En relación al ítem que se refiere a sí se desarrollan en la Gerencia los objetivos y metas de cada cargo, el 44% de los encuestados indicó que se desarrollan los objetivos y las metas; mientras que un 28% puso de manifiesto que solo algunas veces se desarrollan y el 28% expresó que nunca se han desarrollado los objetivos y metas, si tomamos la definición de Gerencie (2017) “Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo”, es una definición muy acertada, puesto que si las metas y los objetivos de la institución no están claros, el talento humano no está dirigiendo sus esfuerzos al cumplimiento de estos, se están desperdiciando las labores que se realizan, los esfuerzos se encuentran dispersos. Es importante que se establezcan y se den a conocer los objetivos y metas para que las funciones que se realizan sean congruentes y conlleven al cumplimiento de los mismos.

Se establecen las funciones para cada cargo dentro de la Gerencia de Talento Humano

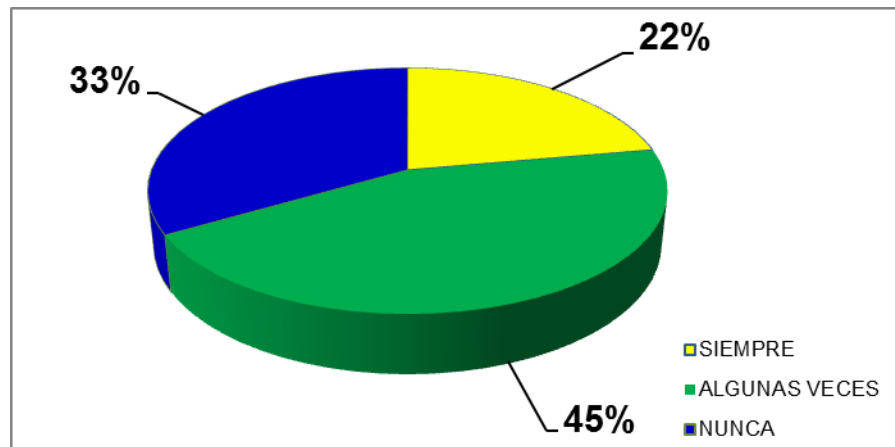


Figura 7: Resultado indicador Nivel Intermedio. Balza (2017).

En relación al ítem que se refiere a si se tienen establecidas las funciones de cada cargo dentro de la Gerencia de Talento Humano, el 22% indicó que si se tienen establecidas; mientras que el 45% manifestó que algunas veces se tienen establecidas y el 33% expresó que nunca se han establecido las funciones dentro de la Gerencia de Talento Humano. Es concluyente resaltar, que las funciones en palabras de Vargas (2001), “consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo”, es decisivo tenerlas establecidas, pues evita la duplicidad de funciones, el recargo de tareas en un puesto, y son la fuente de información básica para toda la planeación del Talento Humano; para que los aspirantes delimiten lo que se espera de ellos y para la Gerencia implica saber qué características requiere específicamente de los aspirantes para que desempeñen un cargo.

El Desarrollo Estratégico del Talento Humano en la Gerencia promueve los parámetros administrativos

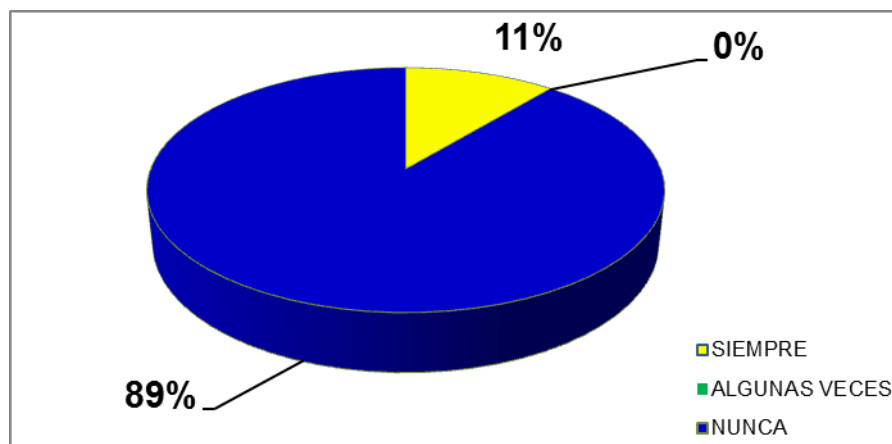


Figura 8: Resultado indicador Nivel Ejecutivo. Balza (2017).

En relación al ítem que se refiere a que si el desarrollo estratégico del talento humano promueve los parámetros administrativos, un 89% indicó que nunca se promueve, mientras que un 11% manifestó que algunas veces; hay que tomar en cuenta que en palabras de Alles (2005) “ Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potenciar a los colaboradores e implementar el desarrollo del equipo adoptando el rol de facilitador” (p.232); esto deja en evidencia una debilidad importante en el nivel gerencial de la institución, pues no se le hace seguimiento al desempeño de los trabajadores, dejando un vacío en cuanto a la coordinación e implementación de evaluaciones de desempeño y aplicación de estrategias administrativas que ayuden a lograr un desempeño eficiente y eficaz de las tareas, que a su vez repercuta en un éxito institucional, lo que hace pertinente el establecimiento de un perfil por competencias en el nivel gerencial de la Alcaldía del Municipio Libertador.

Utiliza el Trabajo en Equipo del Talento Humano en la Gerencia como herramienta de eficiencia

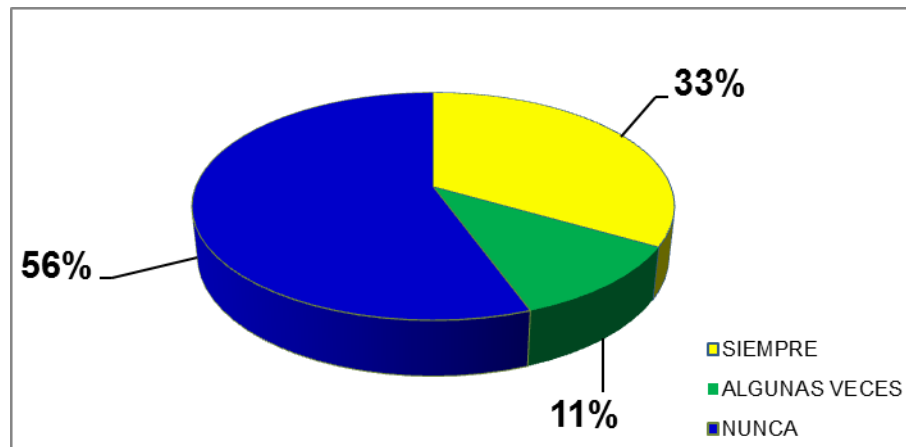


Figura 9: Resultado indicador Nivel Ejecutivo. Balza (2017).

En relación al ítem que se refiere a sí se utiliza el trabajo en equipo como herramienta de eficiencia en la Gerencia, el 56% de los encuestados indicó nunca se aplica; mientras que 11% manifestó que algunas veces se trabaja en equipo; y el 33% expresó que siempre se hace un trabajo de equipo. En este sentido, Alles (2005), define que trabajo en equipo “es la habilidad de participar activamente de una meta común, supone facilidad para las relaciones interpersonales y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo” (p. 286), el trabajo en equipo en una dependencia es muy importante, ya que suma esfuerzos en una misma dirección, y hace más fácil y rápido el cumplimiento de metas y objetivos, en este caso se aprecia que dentro de la institución pueden existir pequeños grupos trabajando como equipo pero que la gran mayoría trabaja individualmente, desperdiciando una herramienta vital para un desempeño exitoso.

Considera usted que el Talento Humano está comprometido con los objetivos de la Gerencia.

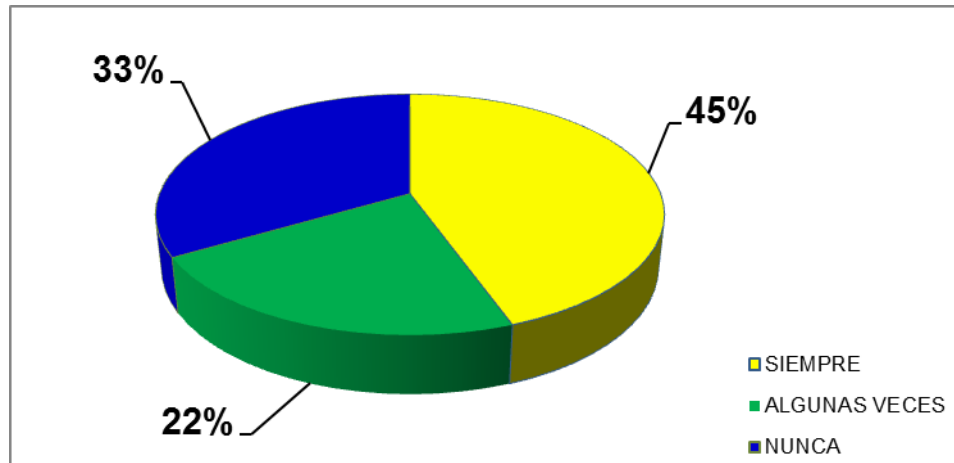


Figura 10: Resultados indicador Nivel Intermedio. Balza (2017).

En relación al ítem que se refiere a medir el nivel de compromiso del personal con el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia, un 45% de los encuestados dice tener un nivel de compromiso alto, mientras que 22% indicó que algunas veces se siente comprometido con el cumplimiento de los objetivos, mientras que un 33% manifestó que su nivel de compromiso es nulo; se puede agregar que Alles (2005) define el compromiso como el “sentir como propios los objetivos de la organización, apoyar, prevenir y superar obstáculos, para dar cumplimiento a las metas” (p.66); en una institución en de suma importancia que su talento humano sienta como suyos los objetivos y metas a cumplir, pues si es así los trabajadores dirigen todos sus esfuerzos a cumplirlos, aquí se aprecia que solo la mitad de los colaboradores, lo siente así lo que implica que no hay un sentido de pertenencia con la Gerencia, y esto repercute en el difícil cumplimiento de las metas y objetivos.

Se realiza un trabajo de calidad en la Gerencia de Talento Humano.

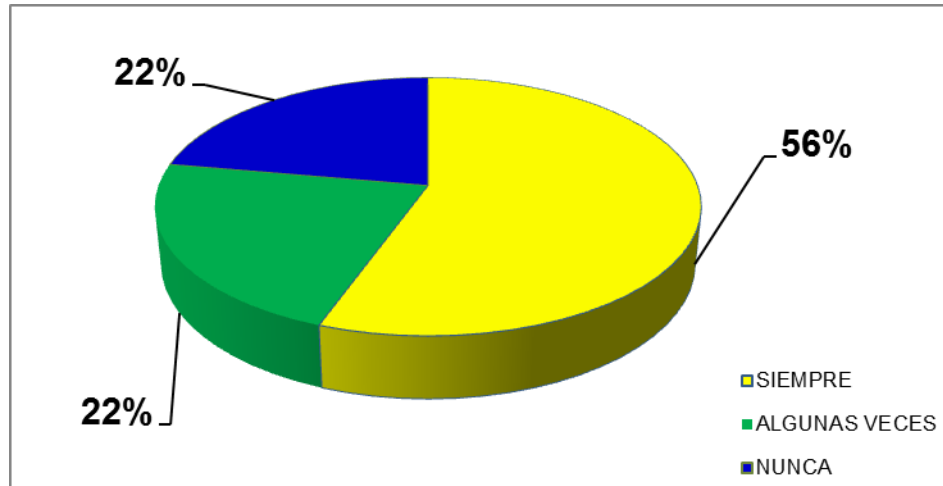


Figura 11: Resultado indicador Nivel Intermedio. Balza (2017).

En relación al ítem que se refiere a si se realiza un trabajo de calidad dentro de la Gerencia, el 56% de los encuestados indicó que si se hace un trabajo de calidad; mientras que un 22% manifestó que algunas veces lo realiza; y el 22% expresó nunca hace un trabajo de calidad. Según lo observado se deduce que la calidad del trabajo puede conceptualizarse según Alles (2005) como “la excelencia en el trabajo a realizar, amplios conocimientos, buen juicio, interés en aprender y capacidad de resolver problemas” (p.152); al respecto se puede acotar que para que una institución sea exitosa todos los trabajadores deberían realizar un trabajo de calidad, en este caso se puede apreciar que la mitad de sus colaboradores lo realiza pero la otra mitad no, afectando los resultados finales, se tendría que ahondar en las razones por las cuales no lo hacen y aplicar las estrategias necesarias para que todos realicen un trabajo de calidad.

Hay coordinación y dirección en las funciones que se realizan dentro de la Gerencia de Talento Humano

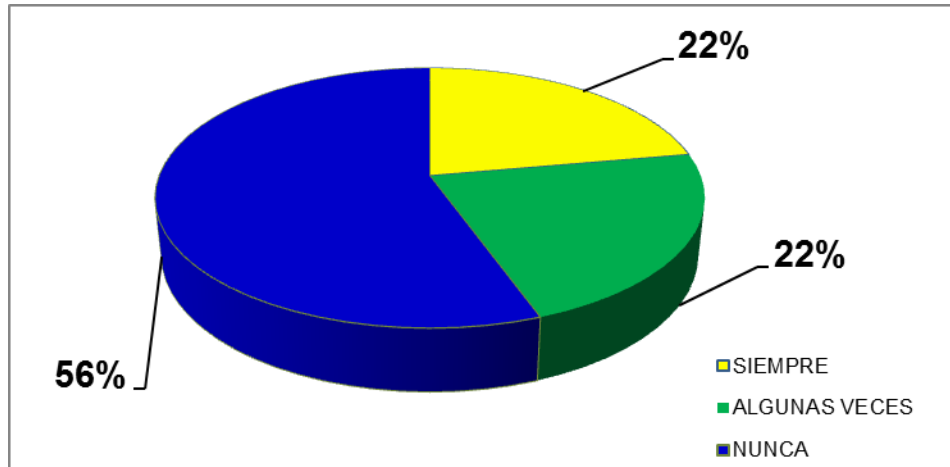


Figura 12: Resultado Indicador Nivel Ejecutivo. Balza (2017).

En relación al ítem que se refiere a si existe coordinación y dirección en las funciones que se realizan dentro de la Gerencia de Talento Humano, el 56% de los encuestados indicó nunca hay coordinación y dirección, mientras que 22% puso de manifiesto que algunas veces han sido coordinados; y el 22% expresó que si han tenido la coordinación y dirección en la realización de sus funciones.

En este sentido, es pertinente acotar que este ítem se refiere al Liderazgo en palabras de Alles (2005) esta definido como “Habilidad para orientar la acción de los grupos, establecer directivas, fijar objetivos, direcciona las actividades, motiva e inspira confianza” (p.114); aquí se evidencia la falta de dirección en la Gerencia, pues mas de la mitad de los encuestados indicó que no se cuenta con un liderazgo que establezca los lineamientos a seguir y esto ocasiona que las labores realizadas no vayan todas dirigidas a un mismo norte.

Se capacita y adiestra el Talento Humano de la Gerencia.

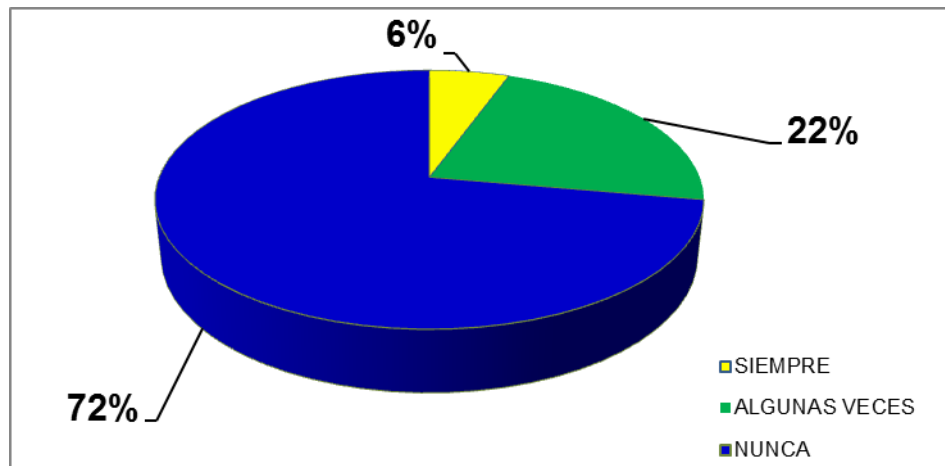


Figura 13: Resultado indicador Nivel Intermedio. Balza (2017).

En relación al ítem que se refiere a si se capacita y adiestra a los funcionarios de la Gerencia de Talento Humano, el 6% de los encuestados indicó que si se capacita y adiestran; mientras que 22% puso de manifiesto que algunas veces reciben capacitación y adiestramiento; y el 72% expresó que nunca se capacita y adiestra a los funcionarios de la Gerencia de Talento Humano. En este caso es necesario destacar, que en palabras de Chiavenato (2011) “ es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 137), la capacitación es un elemento primordial en cualquier institución, pues un personal que no se capacita y no se educa, es un personal que se queda rezagado y fosilizado en una sola tarea repetitiva, sin aprovechar los avances tecnológicos y académicos que existen y dejan de ser competitivos tanto a lo interno como a lo externo de la institución, este es un punto álgido de la Teoría de Maslow en la Gestión del Talento Humano.

Considera usted que la comunicación es efectiva en la Gerencia del Talento Humano.

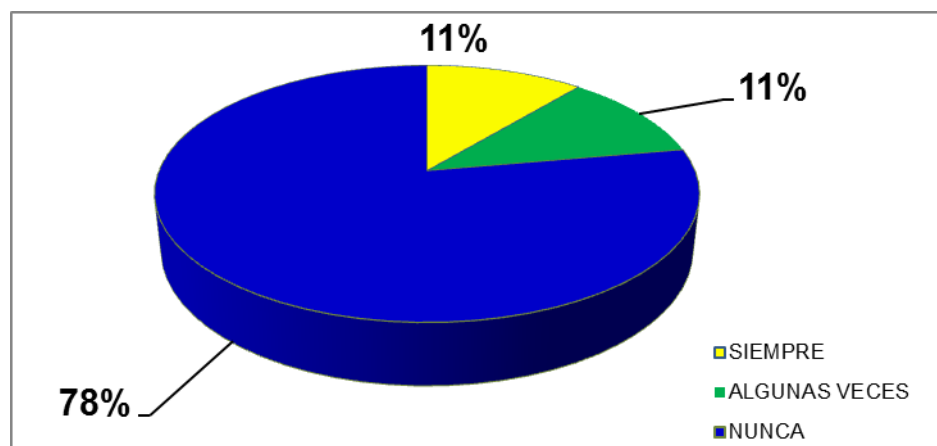


Figura 14: Resultado indicador Nivel Intermedio. . Balza (2017).

En relación al ítem que se refiere a si hay comunicación efectiva en la Gerencia de Talento Humano, el 78% indicó que la comunicación no es efectiva; mientras que el 11% manifestó que algunas veces la comunicación es efectiva y el 11% expresó que la comunicación es efectiva.

Es concluyente resaltar, que la definición de comunicación según Alles (2005) “capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, capacidad de escuchar al otro y entenderlo” (p.188), en este caso se evidencia que la comunicación entre los funcionarios que laboran en la Gerencia de Talento Humano no es efectiva, es decir, que la información no esta llegando a los colaboradores, desde el nivel gerencial y viceversa, esto repercute en que no se tiene claridad en las tareas a cumplir, ni la direccion en que deben hacer los esfuerzos.

Las funciones que se realizan están previamente planificadas y organizadas

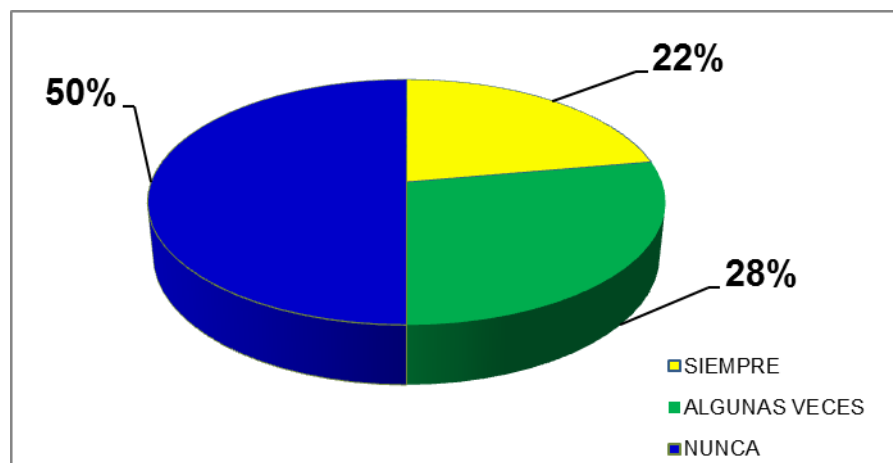


Figura 15: Resultado indicador Nivel Inicial. Balza (2017).

En relación al ítem que se refiere a que si las funciones que se realizan están previamente planificadas y organizadas, el 50% de los encuestados indicó nunca están planificadas y organizadas, mientras que 28% puso de manifiesto que algunas veces se planifican y organizan y el 22% expresó que se planifican y organizan las funciones. Planificar y organizar según Alles (2005) es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su area, estipulando la accion, los plazos y recursos, haciendo seguimiento y control” (p.202). En este caso la poca planificación observada en la gerencia tiende a hacer que las tareas y labores no se realicen en el tiempo estipulado, y que los colaboradores no tengan un plan a seguir, haciendo que los esfuerzos no vayan en consonancia con el cumplimiento de los objetivos y metas planteados .

Existe correlación entre las funciones que realiza y el cargo que ocupa dentro de la Gerencia de Talento Humano.

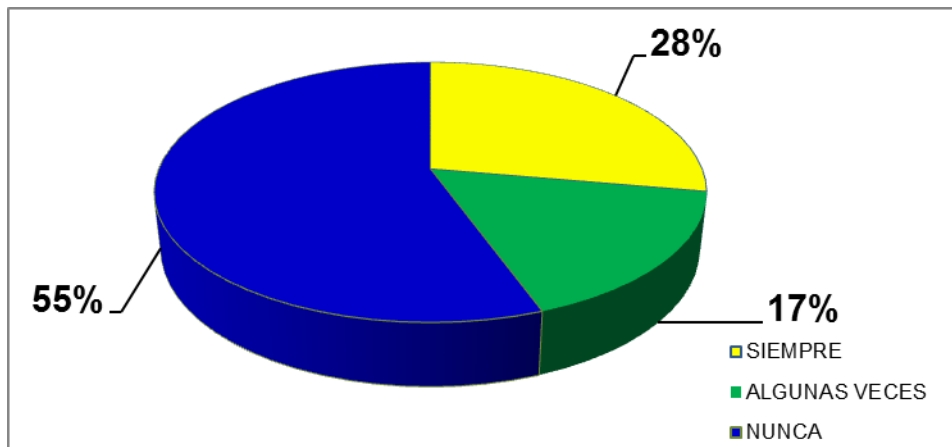


Figura 16: Resultado Nivel Intermedio. Balza (2017).

En relación a este ítem sobre la correlación existente entre las funciones que se realizan y los cargos que ocupan los funcionarios dentro de la Gerencia de Talento Humano, el 55% de los encuestados indicó que no existe una correlación entre los aspectos antes mencionados, mientras que 17% manifestó que algunas veces si realizan actividades coherentes con el cargo que ocupan y el 28% expresó que siempre realizan funciones inherentes a los cargos que ocupan. En el mismo orden de ideas, se puede acotar que este ítem hace referencia a la descripción de los cargos, según Chiavenato, (2011) “ es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa” (p.59), aquí se evidencia que no existe una adecuada descripción de los cargos, y como consecuencia no hay coherencia entre las funciones realizadas y lo que el cargo estipula, ocasionando que los funcionarios ejecuten tareas que no le corresponden y dejen de efectuar las que si le atañen, además de generar la duplicidad de tareas en algunos casos, y en otros el incumplimiento de algunas labores.

El Talento Humano se adapta a los continuos cambios que se realizan en la Gerencia

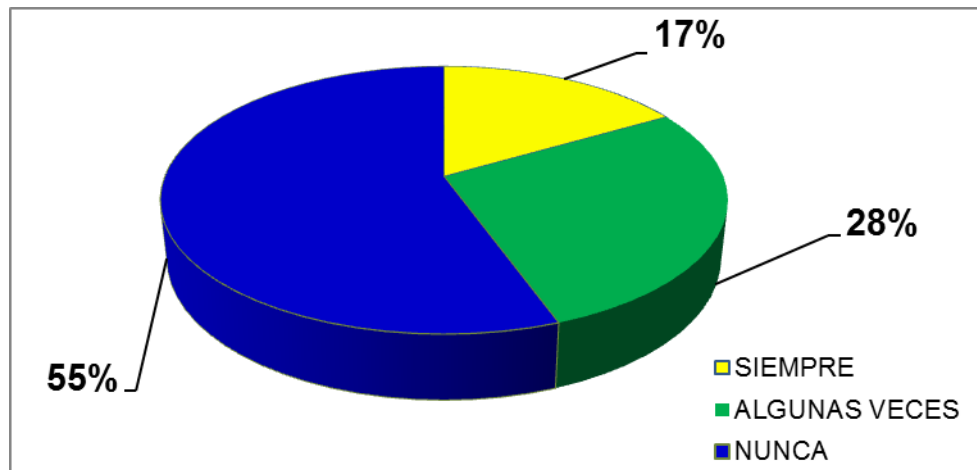


Figura 17: Resultado indicador Nivel Inicial. Balza (2017).

En relación al ítem que se refiere a la adaptabilidad a los cambios del personal que labora dentro de la Gerencia de Talento Humano, el 55% de los encuestados indicó nunca se adapta a los cambios; mientras que 28% manifestó que algunas veces se adapta a los cambios; y el 17% expresó se adapta bien a los cambios que se producen.

Siguiendo el mismo orden de ideas la adaptabilidad al cambio, según Alles (2005), “es la capacidad de adaptarse y amoldarse a los cambios, modificando su propia conducta para alcanzar determinados objetivos”. En cuanto a esta definicion en este caso la gran mayoría no se adapta bien a los cambios, es decir, se evidencia resistencia a que las cosas se modifiquen, uno de los aspectos importantes de la Gestion por Competencia, es que esta trae consigo una serie de cambios para mejorar las situaciones dentro de la institución.

CAPITULO V

Perfiles Por Competencia De La Gerencia De Talento Humano Alcaldía Libertador Merida

La presente propuesta tiene como producto final el Modelo de Perfiles por Competencias para el Talento Humano de la Gerencia de Talento Humano Alcaldía Libertador Mérida, el cual consta un (01) Perfil para el Nivel Gerencial; un (01) Perfil para el Nivel Administrativo y un (01) Perfil para el Nivel Operativo; incluyendo el diccionario de competencias genéricas y específicas con sus respectivos comportamientos; que serán tomadas como guía para para la comenzar la aplicación del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias.

www.bdigital.ula.ve

Justificacion

En atención a todo lo anteriormente recopilado se plantea que la propuesta permite, que la Institución pueda utilizarla como herramienta para optimizar los procesos de Gestión del Talento Humano, específicamente la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida, pueda tener los perfiles basados en competencias definidos para realizar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de trabajo dentro de esta dependencia, asegurando así un trabajador proactivo, con un mejor desempeño y alta productividad, garantizando a su vez una Institución encaminada vanguardista y exitosa.

Fundamentacion Teorica Y Legal

La presente propuesta se basa en la gran importancia que reviste el Talento Humano dentro de las instituciones, son un factor primordial en el éxito o el fracaso de las mismas, la Gestión del Talento Humano por competencias, de acuerdo a Ernst&Young (1998)

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiaran de una ventaja competitiva para entrar al nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. (p.4).

De acuerdo a lo expresado por los autores, es una tendencia que se ha hecho popular en los últimos años, ya que ha demostrado tener resultados positivos en las organizaciones, dándole la oportunidad de hacer un cuerpo de trabajadores ideales para cumplir las funciones requeridas de forma eficiente y eficaz.

Las competencias se entienden como una compleja estructura de caracteres necesarios para el buen desempeño en situaciones específicas, esa estructura comprende conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que tiene los individuos frente a las situaciones que se puedan presentar dentro de las labores habituales del trabajo, cuando los individuos cuenta con esta serie de atributos se encuentran capacitados para resolver problemas en su entorno profesional.

En cuanto al Modelo de Gestión por Competencia, según lo aportado por Aragón. Castaño y Restrepo (2009) se considera que

Se puede decir, que un buen gerente implementa un modelo de gestión por competencias con el fin de adquirir conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una gerencia, a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo, esta gerencia permite contar con personal competente, y esto puede ser considerado como una condición necesaria, aunque no suficiente para ayudar que las empresas alcancen sus objetivos y metas. (p. 12).

Por tanto existen diferencias sustanciales entre una gestión que se lleva a cabo de la forma tradicional y una gestión por competencias, porque esta última le da las herramientas necesarias al Gerente para escoger trabajadores con ese toque característico que los hace diferentes de los demás, que los inclina a tener un mejor desempeño en sus labores, que contribuye al cumplimiento de las metas y los objetivos de la organización, por tanto esta gestión por competencias permite tener una mirada integral de los individuos.

Para fundamentar este trabajo de investigación se aplicó un instrumento para recolección de información para detectar la problemática y las carencias del Modelo de Selección de Personal que se aplicaba dentro de la Institución, donde se evidenciaron las debilidades de la misma, la carencia de un modelo definido de Selección del Talento Humano, la subvaloración de habilidades, destrezas y competencias en los individuos, así como la falta de información de objetivos y metas organizacionales, que son factores importantes en el momento de seleccionar un individuo que sea ideal para un cargo dentro de la Gerencia de Talento Humano.

En este sentido, ésta dependencia representa el eje para la selección del Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Libertador, por tanto si se tiene eslabones débiles en esta Gerencia, se afecta de forma significativa la ejecución de las funciones básicas de la Gestión del Talento Humano, ante

las consideraciones anteriores se evidencia lo importante que es contar con el Talento Humano más adecuado en la Gerencia de Talento Humano, pues no solo es el efecto que este pueda generar dentro de la dependencia sino que los beneficios se extienden a toda la institución; cabe resaltar que la propuesta que se presenta también puede ser acogida por otras instituciones públicas que quieran implantar este modelo de Gestión.

Dentro del marco legal, se tienen aspectos importantes que cabe resaltar para dar la justificación correspondiente a la presente investigación, desde la Constitución Bolivariana de la República Bolivariana de Venezuela (1999), donde se establece el derecho a un trabajo digno para toda persona, que le Estado tendrá la obligación de garantizar este derecho, los perfiles por competencia representan una mejora en las condiciones de trabajo de los individuos, si se remite a la Ley del Poder Público Municipal (2005) esta señala como principios fundamentales la eficiencia y eficacia, un individuo idóneo para las labores que realiza cumplirá cabalmente las funciones y lo hará cumpliendo con estos principios.

En este mismo orden de ideas y concatenando la parte legal de la investigación en la Ley Orgánica de Administración Financiera (2005), indica claramente que deben existir planes estratégicos para la consecución de objetivos y metas institucionales, la Gestión del Talento Humano está incluida en el Plan Operativo Anual del Municipio, con sus especificaciones, controles y beneficios y por ultimo no porque revista menor importancia se encuentra lo establecido en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2005) artículo 78 “ Cada Municipio mediante ordenanza dictara los requerimientos de formación profesional, planes de capacitación de los funcionarios de la Administración Pública Municipal...”. En consecuencia se cuentan con los elementos necesarios para llevar a cabo la propuesta que se presenta en este trabajo de investigación.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Promover el modelo de los Perfiles por Competencias del Talento Humano a Nivel Gerencial, Nivel Administrativo y Nivel Operativo de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida.

Objetivos Especificos

Establecer las ventajas que tiene el Modelo de la Gestion por competencias comparado con el tradicional.

Definir las especificaciones de los puestos de trabajo del Nivel Gerencial, Nivel Administrativo y Nivel Operativo de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida.

Establecer las competencias requeridas para los puestos de trabajo del Nivel Gerencial, Nivel Administrativo y Nivel Operativo de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida.

Elaborar el modelo de los perfiles por competencias del Talento Humano del Nivel Gerencial, Nivel Administrativo y Nivel Operativo de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida.

Factibilidad

En concordancia con lo anteriormente expuesto y sustentando la propuesta de los Perfiles por Competencia para el Talento Humano de la

Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Libertado del Estado Mérida, legalmente esta propuesta tiene su soporte en lo establecido en la normativa legal vigente para la Administración Municipal, no se evidenciaron impedimentos para la ejecución de la propuesta, la cual se entregará al despacho del Alcalde, para su estudio y posterior aprobación; las propuestas en cuanto a la Gestión de Talento Humano, deben ser estudiadas para ser incluidas en los planes operativos anuales (P.O.A) y en las respectivas Ordenanzas de Presupuesto de los años sucesivos.

Al respecto, en consideraciones anteriores se dejó establecido que la Alcaldía del Municipio Libertador está llevando a cabo un proceso de adecuación a los cambios que se realizaron en el Régimen de Clasificación de Cargos, lo que representa la oportunidad para que dentro del Manual de Cargos y el Reglamento de Concursos para Funcionarios Públicos que se está elaborando, pueda incluirse la presente propuesta, lo cual redundaría en un beneficio para la Institución ya que se actualizaría en cuanto al manejo y la Gestión del Talento Humano, haciendo que sea una organización vanguardista y actualizada, modelo a seguir por otras instituciones.

En cuanto al aspecto social, se debe tener en cuenta que se habla de una Institución Pública prestadora de servicios a la comunidad, por tanto el impacto que pueda tener la Gestión de Talento Humano por Competencias en la atención a los clientes externos de la institución, es positivo, desde el punto de vista que al tener individuos con las características necesarias llámense habilidades, destrezas y conocimientos adecuados a los cargos que ocupan, esto redundaría en que la atención al público, la resolución de conflictos y problemas, se haga de forma eficiente, llevando la Gestión de la Institución al éxito; en los casos de las Instituciones Públicas, su vocación es el servicio, y la cara del servicio es el Talento Humano, allí radica la

naturaleza de esta institución, un mejor servicio y la atención eficiente de sus clientes externos.

La propuesta de los Perfiles por Competencia para el Talento Humanos a niveles Gerencial, Administrativo y Operativo, implica que la dependencia Gerencia de Talento Humano, contara con los individuos más idóneos para el cumplimiento de las funciones inherentes a la Gerencia, entre las cuales está la Selección del Talento Humano que ocupara cargos en otras dependencias de la Institución, en consecuencia cuando se haga esta selección se contara con todos los conocimientos y herramientas necesarias para lograr que la institución tenga el mejor Talento Humano, para atender las necesidades y resolver los problemas de la comunidad, dejando en alto la Gestión de la Alcaldía.

Estructura De La Propuesta

A continuación se presenta el esquema de la elaboración de los Modelos de Perfil por Competencias para el Talento Humano de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía, propuestos en la presente investigación:

Inicialmente se planteó la elaboración de tres (03) modelos de Perfil, que se adecuen a los niveles de Talento Humano presentes en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida, los cuales son Nivel Gerencial que incluye al Gerente y el Comisionado; el Nivel Administrativo incluye a las Analistas de Personal y Asistentes Administrativos y el Nivel Operativo incluye a los Asistentes de Oficina, Asistente de Archivo, y Mensajero, en virtud de esta clasificación que se realizó, se tendrán en cuenta las funciones inherentes a cada cargo, para el establecimiento de las competencias requeridas, y así poder obtener un individuo cuyo perfil se asimile más al establecido, logrando con esto garantizar que este individuo

tenga los conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para que su desempeño laboral sea el más exitoso y conlleve a la consecución de los objetivos y metas de la institución.

Como parte genérica y común para los tres (03) modelos de Perfil se establecieron una serie de requerimientos de información de cada cargo, que incluyen razón social de la institución y cargo a ocupar; se establece una descripción del cargo y su ubicación en el organigrama, estableciendo las funciones y tareas que ha de cumplir el ocupante del mismo. En el mismo orden de ideas se establecen los requerimientos mínimos en cuanto a preparación académica, idiomas, edad y sexo, si aplica para cada caso; se indican las responsabilidades del cargo tanto con sus superiores, como con sus colegas y subordinados.

Adicionalmente, se establece el aspecto que diferencia el perfil como tal, son las competencias que se requieren para ese nivel y los grados de cumplimiento requeridos, dejando la escala orientativa establecida, para que al comparar con el perfil de los aspirantes sea más fácil la comparación y la escogencia de los mismos, pues todo el proceso se basa en que el aspirante más idóneo es aquel cuyo perfil se asemeje más al establecido en el Modelo. Cabe agregar en el mismo sentido, que se establece los aspectos socioeconómicos como salario a devengar, bonificaciones, otros beneficios adicionales e incentivos que se tengan de acuerdo al cargo, los cuales están establecidos en los convenios colectivos de la Institución..

En el marco de las observaciones anteriores, se construye el listado de competencias que se requieren para cada nivel, definiéndolas y planteando los grados de los comportamientos asociados a cada una de ellas, teniendo cuatro acepciones (04) grados A, B, C, D, los cuales se explican a continuación.

Grado A indica Excelente con un 100% del desempeño es decir que se encuentra por encima del promedio, desempeño alto o superior.

Grado B indica un 75% del desempeño, es decir, por sobre el estándar.

Grado C indica un 50% del desempeño, es decir, un mínimo necesario pero dentro del perfil requerido, mínimamente aceptable.

Grado D indica 25% del desempeño, es decir, cumplimiento insatisfactorio de las competencias requeridas para el cargo.

Dentro de los grados de cada competencia se establecen una serie requerimientos los cuales servirán de referencia para la ubicación del aspirante; en los modelos de perfil se indicarán cuales competencias y en qué grado deben ser cumplidas para que el aspirante sea el más adecuado para el cargo a ocupar y de acuerdo a esto, se realizarán una serie de métodos de evaluación para observar los comportamientos de los aspirantes y poder compararlos con el Modelo sugerido; de allí se obtendrá que aspirante tiene el perfil más parecido al Modelo.

Una vez que se tiene el Modelo del Perfil por Competencia, en cada uno de los Niveles, que servirá de guía para la Gerencia de Talento Humano, en la aplicación de las pruebas necesarias para llenar el Perfil del Aspirante y ser comparados para obtener el mejor candidato para el cargo que sería el más parecido al modelo, garantizando así que el desempeño de este individuo será optimo y poder aprovechar todos los conocimientos, habilidades y destrezas en beneficio del éxito de las funciones del cargo.

Es puntual en las pruebas necesarias ptonces, que las pruebas necesarias para completar la información del perfil, entre las más usadas por Alles (2011) esta Entrevista por Competencias una versión simplificada de

las entrevistas por competencias; esta entrevista aunque no es la única herramienta tiene la ventaja de que el entrevistador, puede detectar con mayor facilidad la aptitud del entrevistado frente a ciertas circunstancias y eventos; esta consta de una entrevista estructurada y dirigida cuyo objetivo es evaluar las competencias; de acuerdo a lo establecido por Spencer y Spencer citados por Alles (2011)

La entrevista por competencias consta de cinco pasos: primero la Introducción y Exploración, segundo la Responsabilidades en el Trabajo Actual, tercero los Eventos conductuales; cuarto las Características para desempeñarse en el puesto actual y quinto las Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista; se trata de con preguntas específicas llegar a evaluar las competencias del aspirante. (p. 286)

En concordancia con la información antes expuesta, tenemos una serie de herramientas que son necesarias para llevar a cabo una Gestión por competencias, en primer término el establecimiento de un Perfil Modelo, para cada nivel con el cual será comparado el perfil obtenido de los participantes por el entrevistador, a través de las Entrevistas por competencias, estos dos perfiles se comparan y se extrae el aspirante cuyo perfil se asemeje más al Modelo, esto nos garantiza que este último, cuenta con las características necesarias para lograr un desempeño óptimo de sus funciones, ayudando a que los objetivos y metas de la Institución se cumplan de forma eficiente y eficaz.

MODELO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS

TALENTO HUMANO

NIVEL GERENCIAL

Modelo de Perfil por Competencias Talento Humano Nivel Gerencial

Fecha

Razón social de la Institución
Cargo a Ocupar

Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida

Gerente –Comisionado de Talento Humano

Descripción del Cargo

Dependencia
Lineal
Funcional
Sectores a Cargo

Gerente General

Alcalde

Talento Humano

Descripción del Cargo
Funciones Principales

- Asesorar a todas las dependencias de la Alcaldía en lo correspondiente la administración de talento humano.
- Planificar el ingreso, desarrollo y permanencia del personal que requiere la Alcaldía, a fin de lograr la mayor eficiencia en la prestación de los servicios que demandan los ciudadanos.
- Planificar y coordinar las tareas a realizar dentro de la Gerencia.
- Asesorar al Alcalde en la interpretación de las políticas y normas en materia de Talento Humano.
- Planificar las políticas y programas del área de personal y orientar a todas las dependencias en la aplicación de las mismas.
- Implantar las técnicas modernas relativas a la administración de personal.
- Promover el desarrollo del talento humano mediante la capacitación y adiestramiento para mejorar sus conocimientos, habilidades y destrezas.
- Programar el bienestar social y la justa distribución de sueldos y salarios a los funcionarios y trabajadores de la municipalidad.
- Realizar estudios para conocer las necesidades de la Alcaldía en el área de personal y poder implantar técnicas y procedimientos óptimos para satisfacer dichas necesidades.
- Realizar estudios sobre sueldos y salarios, otros emolumentos y sobre la clasificación de cargos a fin de promover el mejoramiento, bienestar y desarrollo constante del personal que presta sus servicios a la Alcaldía.
- Promover un clima de cooperación de adecuadas comunicaciones y de buenas relaciones con el personal.
- Informar al Alcalde sobre la formación, desarrollo y mantenimiento de la política y programas relacionados con la administración de personal.

REQUERIMIENTOS MINIMOS DEL NIVEL GERENCIAL

Educación	
Universitaria	Licenciado en Administración o ramas conexas. Abogado
Postgrados	Especialistas en Talento Humano y/o Derecho Laboral
Otros estudios	Estudios relacionados con la Gestión de Talento Humano, Gestión Publica.

Idiomas				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Español	x	x	x	
Inglés			Optativo	

Edad (años)	Entre	Mayor de 30 años		
Sexo	Hombre	Mujer	Indistinto	x

PERFIL DEL NIVEL GERENCIAL

Responsabilidades del Cargo				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	x	x		
Colegas	x	x	x	x
Subordinados	x	x	x	

COMPETENCIAS MÍNIMAS

	Grado			
	A	B	C	D
Calidad del Trabajo		x		
Conciencia Organizacional	x			
Capacidad de Planificación y Organización	x			
Comunicación	x			
Desarrollo del Equipo		x		
Desarrollo Estratégico de Recursos Humanos		x		
Dirección de Equipos de Trabajo	x			

Ética	X			
Integridad		X		
Liderazgo	X			
Pensamiento Estratégico	X			

ESCALA ORIENTATIVA			
A: Desarrollada 100%	B: Desarrollada 75%	C: Desarrollada 50%	D: Desarrollada 25%

ACUERDOS SOCIOECONOMICOS

Salario	De acuerdo a lo Establecido en la Ordenanza de Presupuesto de Ingresos y Gastos del año correspondiente.
	Contenidas en las Convenciones Colectivas Vigentes: • Prima por Técnico y Profesionalización.
Bonificaciones	• Prima por Hogar
	• Prima de Merito
	• Bono de Vacaciones y Fin de Año.
Otros	Beneficios Socioeconómicos contenidos en la Convención Colectiva Vigente:
	• Reembolso de Medicinas y Gastos Médicos.
	• Cobertura de 100% de Seguro de H.C.M.
	• Cursos de Capacitación y Adiestramiento.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL NIVEL GERENCIAL

1. **Calidad del Trabajo** Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener amplios conocimientos del área del cual es responsable, poseer buen juicio, interés en aprender, capacidad de comprender temas complejos y convertirlos en soluciones prácticas. Alles (2005) (p.152).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A CALIDAD DEL TRABAJO	
GRADO A	▪ Posee una amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para la planificación de los objetivos de la Gerencia. ▪ Estructura la Gerencia sobre la base de equipos de trabajo altamente eficientes. ▪ Genera nuevas oportunidades, dándole velocidad a la organización. ▪ Monitoria y asesora a su equipo de trabajo, llevándolos al logro de los objetivos de forma efectiva.
100%	▪ Posee un amplio conocimiento en materia laboral.
GRADO B	▪ Define objetivos claros y diseña procesos adecuados. ▪ Genera mecanismos de intercambio para el aprovechamiento del conocimiento de cada miembro del equipo. ▪ Proyecta y pone en práctica mecanismos de seguimientos y control de gestión.
75%	▪ Posee conocimientos en materia laboral
GRADO C	▪ Administra adecuadamente procesos prácticos. ▪ Es líder, experto en equipos eficientes, promueve la mejora continua. ▪ Facilita la comunicación mediante reuniones periódicas. ▪ Administra prácticas sencillas, equilibradas y operables. ▪ Supervisa y corrige el trabajo en equipo
50%	
GRADO D	▪ Administra adecuadamente procesos prácticos. ▪ Es líder, experto en equipos eficientes, promueve la mejora continua. ▪ Facilita la comunicación mediante reuniones periódicas. ▪ Administra prácticas sencillas, equilibradas y operables. ▪ Supervisa y corrige el trabajo en equipo
25%	

2. **Conciencia Organizacional** Capacidad de comprender e interpretar las relaciones de poder en la organización, implica identificar aquellos que toman decisiones y los que los pueden influenciar, y prever los acontecimientos que puedan afectar a la organización. Alles (2005) (p. 104).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	
GRADO A	▪ .Conoce a profundidad los atributos de la Institución. ▪ Comprende las relaciones jerárquicas y de poder. ▪ Identifica con facilidad las personas que toman decisiones. ▪ Implementa exitosamente estrategias y herramientas. ▪ Apoya e instrumenta decisiones organizacionales para el logro de los objetivos. ▪ Prioriza imagen y objetivos institucionales por sobre sus ideas.
100%	
GRADO B	▪ Conoce la institución ▪ Se mantiene informado acerca de los cambios internos y del entorno. ▪ Comprende e interpreta las relaciones de poder. ▪ Planifica sus acciones y define objetivos. ▪ Vive los éxitos de la organización como logros personales.
75%	
GRADO C	▪ Siempre cumple con los objetivos que se le encomiendan. ▪ Respeta la cultura e imagen institucional. ▪ Sigue concienzudamente los lineamientos generales de la organización. ▪ Busca asesoramiento experto, así como indicaciones superiores que le permitan resolver problemas de su gestión
50%	
GRADO D	▪ Le cuesta captar y asumir las modificaciones tanto en el entorno como en la institución. ▪ Demuestra dificultad para cumplir objetivos en tiempo y forma. ▪ Respeta y privilegia la cultura institucional solo cuando no contradicen los propios intereses. ▪ No está atento a las relaciones de poder que se establecen en lo interno de la institución.
25%	

3. **Capacidad de Planificación y Organización** Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área, estipulando la acción, los plazos y recursos, haciendo seguimiento y control. Alles (2005) (p.202).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACION	
GRADO A	- Organiza el área de trabajo de forma efectiva, optimizando el tiempo, - Dirige varios proyectos a la vez, sin perder el control. - Tiene claridad con respecto a metas y actúa en pro de ellas. - Estipula las acciones necesarias para cumplir los objetivos. - Crea y actualiza los manuales de procedimientos. - Establece prioridades
100%	Establece mecanismos de control y corrige en el momento.
GRADO B	- Es metódico, sistemático y organizado. - Establece objetivos parciales y verifica su cumplimiento. - Establece y comunica objetivos y metas. - Se toma tiempo para planear, establecer un plan de acción y seguimiento para cada tareas.
75%	Distribuye adecuadamente las tareas.
GRADO C	- Formula objetivos racionales para plazos establecidos. - Calcula tiempos y programa actividades, definiendo prioridades. - Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos fijados. - Verifica los progresos de las asignaciones.
50%	
GRADO D	- Conoce las responsabilidades y objetivos y organiza las asignaciones - Planea través a tareas a corto plazo - Hace seguimiento en el cumplimiento de objetivos. - Administra los recursos con cuidado. - Emite información sobre su gestión a través de resultados.
25%	

4. **Comunicación** Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, habilidad de saber cuándo y a quien preguntar y la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Alles (2005) (p. 188).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A LA COMUNICACION	
GRADO A	▪ Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la institución. ▪ Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que se entienda el mensaje. ▪ Reconoce públicamente las equivocaciones. ▪ Ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados.
100%	▪ Prepara sus instrucciones antes de transmitir las ▪ Obtiene y conoce información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones. ▪ Maneja adecuadas reglas de lenguaje, gramática y sintaxis, para transmitir sus ideas.
GRADO B	▪ Comparte información relevante con sus trabajadores. ▪ Organiza mentalmente la información antes de transmitirla. ▪ Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta a sus interlocutores. ▪ Da retroalimentación a sus colaboradores para orientar su desarrollo y desempeño.
75%	
GRADO C	▪ Difunde solo información pertinente entre sus pares. ▪ Realiza preguntas y trata con sus propias palabras de hacerse entender. ▪ Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o momentos en que se le solicita. ▪ Mantiene al tanto a sus colaboradores sobre sus responsabilidades.
50%	
GRADO D	▪ No comparte información que para otros puede ser relevante. ▪ Tiene grandes dificultades en transmitir sus ideas. ▪ Considera que solo sus opiniones son relevantes. ▪ Ridiculiza las opiniones de otras personas. ▪ Responde de forma impulsiva en momentos inoportunos.
25%	

5. **Desarrollo de Equipo** Habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, del propio recurso humano, incluye capacidad de adhesión, compromiso y fidelidad. Alles (2005) (p. 108).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A DESARROLLO DE EQUIPO	
GRADO A	- Es consciente del valor estratégico que tiene el Talento Humano dentro de la institución. - Motiva a los miembros de la institución para que sigan desarrollando sus competencias. Genera oportunidades de participación para los miembros del equipo. - Arma redes de comunicación fluida entre los miembros de la institución. - Es consciente del alcance de sus acciones y del efecto ejemplar que estas tienen en su equipo. - Promueve políticas generales de participación de la gente dentro de la institución.
100%	
GRADO B	- Está abierto a adoptar criterios y conocimientos de los miembros de su equipo. - Alienta a los miembros de su equipo a tener actitudes de compromiso. - Se preocupa porque haya fluidez en la comunicación. - Promueve la participación de sus colaboradores en cursos y actividades externos e internos para desarrollar sus competencias.
75%	
GRADO C	- Comprende el valor del desarrollo de las personas para generar calidad en los procesos. - Eventualmente presenta actitudes que involuntariamente generan obstáculos para el equipo. - De acuerdo a las posibilidades y recursos permite la participación de su equipo en cursos y actividades externas. - Espera compromiso y fidelidad de sus colaboradores.
50%	
GRADO D	- No percibe adecuadamente el valor estratégico que tienen los Talento Humano dentro de la institución. - Prefiere trabajar con personas que tengan un nivel bajo de motivación. - Le despreocupa el efecto de su ejemplo en sus colaboradores. - Dificulta el acceso de su gente a cursos y actividades para el desarrollo de sus competencias.
25%	

6. **Desarrollo Estratégico De Recursos Humanos** Capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores, implementar desarrollo del equipo adoptando el rol de facilitador. Alles (2005) (p. 232).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A DESARROLLO ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS	
GRADO A	- Adopta y desarrolla nuevos perfiles entre sus colaboradores, identificando la capacidad de cada uno. - Colabora con notable destreza en la incorporación de nuevos colaboradores haciendo correcta evaluación de necesidades actuales y futuras.
100%	- Prepara planes de desarrollo con sus colaboradores en áreas de interés. - Idea, propone y lidera acciones de capacitación y desarrollo, procurando los recursos para ello.
GRADO B	- Brinda a sus colaboradores la oportunidad de participar en proyectos que aporten en su desarrollo. - Se sirve de herramientas novedosas para contribuir en el crecimiento del equipo. - Anima a sus colaboradores a participar con responsabilidad de todas las acciones de capacitación.
75%	Delega funciones integrales de trabajo en base a las capacidades de cada miembro del equipo.
GRADO C	- Se sirve de herramientas elaboradas por otros sectores para contribuir al crecimiento de sus colaboradores. - Identifica debilidades entre sus colaboradores. - Da feedback cuando su gente lo solicita.
50%	Desarrolla alguna capacidad solo cuando es necesario en la implementación de una tarea próxima a desarrollarse.
GRADO D	- Solicita ayuda para la evaluación de su gente cuando evidencia bajo rendimiento. - Cuando el volumen de trabajo lo sobrepasa delega tareas, pero no comprende la importancia de hacerlo de forma habitual. - Desatiende los planes de capacitación para su equipo. - Muestra notable desinterés por la actualización de su equipo de trabajo.
25%	

7. **Ética** Sentir y obrar consecuente con los valores morales y buenas costumbres, en la vida profesional, laboral y personal, respetando las políticas de la organización. Alles (2005) (p. 68).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A DIRECCION DE EQUIPOS DE TRABAJO	
GRADO A	▪ Estructura visión y misión institucionales, sobre la base de los valores morales. ▪ Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización. ▪ Es un modelo en el mercado y su empresa y se le reconoce por ser fiel a sus principios. ▪ Prioriza valores y buenas costumbres aun por sobre interés propios.
100%	
GRADO B	▪ Guía sus decisiones y acciones tanto las que realiza personalmente como las del equipo que supervisa sobre la base de los valores morales. ▪ Respeto y hace respetar a su gente las pautas de trabajo establecidas en la organización. ▪ Orienta a su gente cuando esta se encuentra en situaciones en las que sus intereses y sus valores son inconscientes. ▪ Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la empresa.
75%	
GRADO C	▪ Guía sus acciones por sus valores morales y orienta y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera. ▪ Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la empresa, las buenas costumbres y valores morales. ▪ Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores chocan con lo de la institución. ▪ Se siente seguro con respecto a sus decisiones y acciones, y puede dar cuenta de los principios que guían su acción.
50%	
GRADO D	▪ Actúa de acuerdo con los valores y principios morales. ▪ Respeto las pautas de acción que le impone la organización. ▪ Es confiable y sus principios son sólidos. ▪ Acepta consejos que lo reorientan, si ha cometido un error u omisión en términos de respeto de valores. ▪ Si la situación lo requiere, es capaz de dar cuenta de los valores que guían su acción.
25%	

8. **Integridad:** Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones de la persona coherentes con lo que dice.

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A INTEGRIDAD	
GRADO A	- Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios y valores. - Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores. - Genera y promueve equipos de trabajo orientados por valores. - Es un referente en materia de integridad para sus colaboradores. - Sus acciones son congruentes con sus dichos.
100%	
GRADO B	- Supervisa el trabajo de acuerdo con los objetivos e ideas. - Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia. - Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético y no obedece aquellas que no lo hacen. - Promueve acciones integras entre sus compañeros.
75%	
GRADO C	- Establece relaciones laborales basadas en respeto y la equidad. - Maneja recursos y relaciones con honradez y confiabilidad. - Es honesto en sus vínculos con los demás, expresa lo que siente y no genera falsas expectativas - Induce a otros a actuar de acuerdo con los valores y las creencias.
50%	
GRADO D	- Es abierto y honesto en las relaciones laborales. - Reconoce sus errores y sentimientos negativos. - Expresa claramente lo que piensa sin ser ofensivo. - En situaciones complejas deriva la resolución a su superior.
25%	

9. **Liderazgo** Habilidad necesaria para orientar la acción de grupos humanos, inspirando valores de acción, establece directivas, fija objetivos, motiva e inspira confianza para asegurar la efectividad. Alles (2005) (p. 114).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A LIDERAZGO	
GRADO A	▪ Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de sus objetivos. ▪ Inspira con su ejemplo brinda valores de acción. ▪ Anticipa los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo.
100%	▪ Es confiable y un referente que genera lealtad. ▪ Defiende y promueve las creencias, ideas y valores.
GRADO B	▪ Fija objetivos, los trasmite y realiza un adecuado seguimiento. ▪ Escucha a los demás y es escuchado. ▪ El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados. ▪ Suele ser buscado para que brinde consejo.
75%	▪ Trabaja habitualmente con un buen nivel de energía y logra que le equipo rinda en la misma medida.
GRADO C	▪ Fija los objetivos de acción para el grupo en función de parámetros prefijados por sus superiores, y realiza el adecuado seguimiento. ▪ El grupo lo percibe como líder para llevar adelante proyectos en los que se reconoce su experiencia.
50%	▪ Es técnicamente confiable, y es buscado como referente para resolver dudas. ▪ Se aplica con energía al desarrollo de sus tareas.
GRADO D	▪ El grupo no lo percibe como líder. ▪ Tiene dificultades para fijar objetivos. ▪ No es tomado como referente ni se valora su consejo. ▪ Le cuesta administrar su energía.
25%	

10. Pensamiento Estratégico Habilidad de comprender rápidamente los cambios del entorno, oportunidades, amenazas y debilidades de su organización para identificar la estrategia a usar en cada caso. Alles (2005) (p. 120).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A PENSAMIENTO ESTRATEGICO	
GRADO A	- Comprende rápidamente los cambios en el entorno, oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades. - Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica. - Evalúa escenarios alternativos adecuados.
100%	- Percibe oportunamente cuando hay que abandonar o reemplazar un plan. - Establece y mantiene alianzas estratégicas con otros departamentos.
GRADO B	- Comprende los cambios en el entorno y las oportunidades. - Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas y lo logra. - Genera y mantiene vínculos estratégicos que le permiten planificar acciones a largo plazo. - Detecta nuevas oportunidades para hacer proyectos.
75%	
GRADO C	- Está atento a los cambios del entorno - Interpreta adecuadamente la información de la que dispone. - Puede adecuarse a los cambios de contexto detectando nuevas oportunidades. - Identifica correctamente y con facilidad
50%	
GRADO D	- Se le hace difícil estar actualizado, informado e interpretar correctamente los cambios. - Sus análisis son simples y lineales que no se adaptan al entorno. - Le cuesta detectar nuevas oportunidades. - Tiene dificultad de identificar personas que podrían ayudarlo a realizar tareas y alcanzar sus objetivos.
25%	

MODELO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS

TALENTO HUMANO

NIVEL ADMINISTRATIVO

Modelo de Perfil por Competencias Talento Humano Nivel Administrativo

Fecha

Razón social de la Institución	Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida
Cargo a Ocupar	Analistas de Personal y Asistentes Administrativos

Descripción del Cargo

Dependencia	
Lineal	Gerente de Talento Humano
Funcional	Gerente de Talento Humano
Sectores a Cargo	No aplica

Descripción del Cargo
Funciones Principales

- Ingresar y egresar trabajadores.
- Transcribir contratos, acreditaciones, traslados de trabajadores dentro de la institución.
- Procesar nóminas de pago de todos los trabajadores adscritos a la Alcaldía del Municipio Libertador.
- Incluir los beneficios socioeconómicos para todos los trabajadores adscritos a la Alcaldía del Municipio Libertador.
- Calcular bonos Vacacionales y disfrute de vacaciones de todos los trabajadores adscritos a la Alcaldía del Municipio Libertador.
- Elaborar nóminas de Bonificación de Fin de año para todos los trabajadores adscritos a la Alcaldía del Municipio Libertador.
- Tramitar aperturas de cuenta nomina, abonos por concepto de nóminas ante las entidades bancarias correspondientes.
- Calcular prestaciones sociales y demás beneficios laborales para los trabajadores que egresan de la institución.
- Elaborar el proyecto de presupuesto de ingresos y gastos con respecto a las partidas correspondientes a pago de Talento Humano.
- Elaboración de viáticos.
- Asesorar y colaborar con otras dependencias de la Alcaldía en cuanto al trámite de Talento Humano.
- Asesorar a las dependencias autónomas de la Alcaldía en cuanto a la materia de Talento Humano.

REQUERIMIENTOS MINIMOS DEL NIVEL ADMINISTRATIVO

Educación

Universitaria	Licenciado en Administración, Contador, TSU en Administración, TSU en Contaduría, Licenciado en Relaciones Industriales o ramas conexas.
Postgrados	Optativo
Otros estudios	Estudios relacionados con la Gestión de Talento Humano, Gestión Pública. (optativo)

Idiomas

Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Español	x	x	x	
Inglés		Optativo		

Edad (años)

Entre

Mayor de 20 años

Sexo

Hombre

Mujer

Indistinto

x

PERFIL DEL NIVEL ADMINISTRATIVO

Responsabilidades del Cargo

	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	X	X		
Colegas	X	X		
Subordinados		NO APLICA		

COMPETENCIAS MÍNIMAS

	Grado			
	A	B	C	D
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	X			
APRENDIZAJE CONTINUO		X		
AUTOCONTROL		X		
COLABORACION		X		

CONFIANZA EN SI MISMO	X			
CREDIBILIDAD TECNICA	X			
INICIATIVA	X			
INNOVACION		X		
IMPACTO E INFLUENCIA	X			
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	X			
PRODUCTIVIDAD	X			
TRABAJO EN EQUIPO		X		

ESCALA ORIENTATIVA			
A: Desarrollada 100%	B: Desarrollada 75%	C: Desarrollada 50%	D: Desarrollada 25%

ACUERDOS SOCIOECONOMICOS

Salario	De acuerdo a lo Establecido en la Ordenanza de Presupuesto de Ingresos y Gastos del año correspondiente.
	Contenidas en las Convenciones Colectivas Vigentes:
Bonificaciones	• Prima por Técnico y Profesionalización.
	• Prima por Hogar
	• Prima de Merito
	• Bono de Vacaciones y Fin de Año.
Otros	Beneficios Socioeconómicos contenidos en la Convención Colectiva Vigente:
	• Reembolso de Medicinas y Gastos Médicos.
	• Cobertura de 100% de Seguro de H.C.M.
	• Cursos de Capacitación y Adiestramiento.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA EL NIVEL ADMINISTRATIVO

1. **Adaptabilidad al cambio** Capacidad de adaptarse y amoldarse a los cambios. Capacidad de modificar su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, implica versatilidad. Alles (2005) (p.84).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	
GRADO A	▪ Modifica su actitud con celeridad, ante los cambios externos o nuevas necesidades. ▪ Tiene un conocimiento amplio de la situación, lo que le permite adaptarse rápidamente. ▪ Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos, e integra el nuevo conocimiento con facilidad. ▪ Promueve la adaptabilidad a los cambios entre sus pares.
100%	▪ Se adapta con versatilidad, eficiencia y velocidad a distintos contextos y situaciones.
GRADO B	▪ Está atento a los cambios de contexto y modifica los objetivos de acuerdo a las necesidades de la institución. ▪ Conoce sus capacidades y las de sus pares por lo que puede guiarlos. ▪ Escucha y adopta conocimientos y puntos de vista distintos para beneficiar los nuevos procesos.
75%	▪ Se adapta con versatilidad a distinta situaciones.
GRADO C	▪ Comprende rápidamente las nuevas necesidades que se generan internamente, a medida que sus superiores le informan sobre los cambios. ▪ Tiene adecuado criterio y sentido común como para aplicar normas y políticas pertinentes en cada situación.
50%	▪ Tiene habilidad para generar respuestas nuevas. ▪ Orienta su acción y la de sus pares a adaptarse a los cambios rápidamente.
GRADO D	▪ Percibe los cambios con mayor facilidad si son cercanos. ▪ Puede adaptar su accionar si recibe feedback adecuado. ▪ Modifica sus acciones de acuerdo a las necesidades actuales. ▪ Se resiste a incorporar ideas a menos que se lo instruyan o sean necesarias.
25%	

2. **Aprendizaje Continuo** Es la habilidad de buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones, utilizando el potencial de la organización, incluye capitalizar la experiencia propia y de otros. Alles (2005) (p.190).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A APRENDIZAJE CONTINUO	
GRADO A	- Es un experto en su especialidad, - Se actualiza continuamente en avances tecnológicos y administrativos con respecto a su área. - Permanece orientado a la investigación sobre mejores herramientas para la gestión. - Crea diferentes alternativas de solución para los problemas. - Se preocupa por la administración del conocimiento y del capital humano de la institución. - Utiliza herramientas que ayudan a externalizar, transferir y generar conocimientos.
100%	
GRADO B	- Comparte conocimientos con sus pares, y fomenta un espíritu de innovación y actualización del conocimiento. - Busca información útil y la comparte con las demás áreas de la organización. - Amplía sus conocimientos más allá del área de trabajo inmediata. - Coopera con otras organizaciones cuando sus conocimientos son requeridos.
75%	
GRADO C	- Permanece actualizado en conocimientos solo de su área de trabajo. - Aplica sus conocimientos a los procesos de su área, agregándole valor. - Realiza esfuerzos por adquirir nuevas prácticas y conocimientos. - Busca oportunidades de crecimiento.
50%	
GRADO D	- Tiene los conocimientos mínimos requeridos para su área. - No demuestra interés por actualizarse, ni adquirir nuevos conocimientos. - Es poco abierto a las nuevas tecnologías. - Busca información solo cuando la necesita de forma urgente. - Tiene dificultades para adaptarse a los cambios.
25%	

3. **Autocontrol** Dominio de sí mismo, capacidad para mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, hostilidades u oposición, resistencia al estrés. Alles (2005) (p.100).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A AUTOCONTROL	
GRADO A	- Se expresa con precisión y calma en todas las circunstancias, aun en situaciones difíciles. - Es moderado y sensato en todos sus actos. - Da coaching a sus pares para desarrollar su capacidad de actuar con prudencia. - Explica sin perder la calma problemas complejos, fracasos o situaciones negativas.
100%	Tiene una alta resistencia al estrés, que conserva las circunstancias adversas se mantengan largos periodos de tiempo.
GRADO B	- Soporta largas jornadas de trabajo, manteniendo constantes sus estados de ánimo. - Funciona eficazmente y se maneja con serenidad. - Motiva y estimula a su gente a actuar con moderación, sensatez y prudencia.
75%	Resiste adecuadamente situaciones de estrés y presión.
GRADO C	- El estrés no disminuye el nivel de rendimiento, aunque afecta su estado de ánimo. - Actúa ante problemas que se plantean con serenidad y moderación. - Controla adecuadamente las emociones en el ámbito laboral. - Se organiza y se esfuerza por cambiar su modo de actuar frente a comentarios o situaciones negativas.
50%	
GRADO D	- En situaciones de estrés, impacta negativamente en su actuar. - Su ánimo en el ámbito laboral se ve afectado por problemas personales. - En situaciones conocidas o habituales, actúa con sensatez y prudencia. - Consulta cuando tiene dudas con el fin de actuar acorde con la situación.
25%	

4. **Colaboración** Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas y órganos externos de la organización, implica expectativas positivas respecto a los demás. Alles (2005) (p.150).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A COLABORACION	
GRADO A	▪ Comparte información con sus colaboradores y pares. ▪ Mantiene una actitud abierta hacia los demás. ▪ Muestra interés por los objetivos y resultados de otras áreas. ▪ Toma iniciativa y realiza acciones para colaborar con otros. ▪ Sostiene buenas relaciones y genera confianza.
100%	
GRADO B	▪ Comparte con los demás información que considera pertinente. ▪ Es abierto al intercambio de ideas con pares. ▪ Genera confianza por su actitud generosa y responsable. ▪ Realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de otras personas, sin descuidar los propios.
75%	
GRADO C	▪ Proporciona información que le solicitan otras áreas. ▪ Muestra interés en colaborar con los demás. ▪ Ayuda a otros solo cuando se lo piden ▪ Escucha requerimientos de los demás.
50%	
GRADO D	▪ Es individualista en su trabajo ▪ Muestra poca inclinación a contribuir con otros. ▪ Tiende a ser reservado con la información. ▪ Muestra interés solo en sus propios resultados.
25%	

5. **Confianza en sí mismo** Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea, incluye abordar nuevos retos con confianza y decisión. Alles (2005) (p.250).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A CONFIANZA EN SI MISMO	
GRADO A	- Es referente dentro de la institución por la seguridad y confianza que demuestra cuando aborda tareas y desafíos. - Se ofrece con entusiasmo para intervenir en disputas y problemas - Se conduce con seguridad ante sus superiores, en cuestiones que puedan exceder su trabajo. - Sostiene sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio. - Toma decisiones y realiza acciones que otros evitaría.
100%	
GRADO B	- Se conduce con convicción en sus argumentos aunque contraríen los criterios expuestos por sus superiores. - Es abierto a cambios en su rutina laboral. - Visualiza los puntos positivos de acciones arriesgadas a primera vista, y toma la responsabilidad de llevarlas adelante. - Se vincula con la gente de manera sencilla pero segura.
75%	
GRADO C	- Trabaja con convicción para el cumplimiento de sus objetivos. - Implementa acciones nuevas si es necesario. - No requiere del apoyo del entorno cuando considera que lo que hará es lo mejor para su desempeño. - Actúa con firmeza con toma decisiones previo análisis de la situación.
50%	
GRADO D	- Necesita corroborar la información más de lo habitual. - Sino tiene instrucciones claras no realiza bien su trabajo. - Requiere de apoyo para su mejor desempeño - Es indeciso a la hora de actuar.
25%	

6. **Credibilidad Técnica** Capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad. Alles (2005) (p.192).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A CREDIBILIDAD TECNICA	
GRADO A	- Tiene un profundo conocimiento técnico respecto a su especialidad y está capacitado para aplicarlo a la solución de problemas que afectan a la institución. - Se mantiene actualizado con respecto a su profesión - Por tener un exitoso historial genera confianza en su equipo de trabajo. - Resuelve problemas complejos inherentes a su especialidad. - Es consultado en cuanto a toma de decisiones dentro de la institución. - Realiza acciones para satisfacer las necesidades y cumplir objetivos de la institución.
100%	
GRADO B	- Es un experto en su área. - Se actualiza en su área. - Goza de confianza y credibilidad. - Posee conocimientos para resolver problemas relacionados con su área. - Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes.
75%	
GRADO C	- Tiene los conocimientos requeridos para su área. - Resuelve problemas relacionados con el área donde labora. - Aplica conocimientos en la resolución de problemas. - Busca resolver problemas para impactar positivamente en la institución.
50%	
GRADO D	- Tiene los conocimientos básicos para desempeñar sus tareas. - Investiga solo cuando es necesario para resolver problemas. - Consulta con expertos para resolver problemas.
25%	

7. **Iniciativa** Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar, predisposición a actuar proactivamente, tomando decisiones o buscando oportunidades. Alles (2005) (p. 92).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A INICIATIVA	
GRADO A	▪ Posee una visión a largo plazo, que le permite anticipar cambios externos y prever alternativas de acción. ▪ Actúa preventivamente para crear oportunidades de acción. ▪ Analiza las situaciones a profundidad y elabora planes de contingencia. ▪ Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas.
100%	
GRADO B	▪ Aplica distintas formas de trabajo con una visión a mediano plazo ▪ Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. ▪ Es capaz de evaluar las consecuencias de una decisión a largo plazo. ▪ Tiene respuesta ágiles para los cambios.
75%	
GRADO C	▪ Toma decisiones en momentos de crisis. ▪ Actúa rápido en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y actuar. ▪ Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema. ▪ Es consultado por sus colaboradores en casos que requieran de la capacidad para decidir.
50%	
GRADO D	▪ Aborda las oportunidades o problemas del momento. ▪ Reconoce las oportunidades que se presentan o bien actúa para materializarlas. ▪ Implementa las propuestas sugeridas por pares o superiores. ▪ Aprovecha ocasiones para implantar mejoras, resolver cuestiones y generar espacios para la comunicación.
25%	

8. **Innovación** Capacidad de modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas, idear soluciones nuevas para los problemas. Alles (2005) (p. 94).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A INNOVACION	
GRADO A	▪ Detecta nuevas oportunidades, nuevos procedimientos renovando los actuales de la institución. ▪ Está atento a las necesidades y expectativas de los usuarios. ▪ Busca y propone alternativas novedosas para solucionar problemas. ▪ Encuentra nuevas maneras de aplicar los conocimientos existentes. ▪ Da solución a problemas poco definidos con creatividad. ▪ Promueve y estimula a los demás para que desarrollen enfoques innovadores.
100%	
GRADO B	▪ Genera propuestas de cambio, propone alternativas para la mejora. ▪ Propone soluciones creativas a problemas inesperados. ▪ Descubre aplicaciones nuevas de ideas ya existentes. ▪ Escucha nuevas ideas de los demás.
75%	
GRADO C	▪ Busca oportunidades de aportar nuevas ideas. ▪ Realiza pequeñas propuestas que hacen más eficaces los procesos internos de su área. ▪ Da solución a problemas, seleccionando las respuestas adecuadas entre un conjunto de soluciones.
50%	
GRADO D	▪ Tiene actitud pasiva, acepta lo que se le da. ▪ Teme romper los esquemas tradicionales. ▪ No busca alternativas nuevas, se apeg a lo establecido. ▪ Hace comentarios negativos acerca de la capacidad de innovar de otros.
25%	

9. **Impacto- Influencia** Actitud de persuadir, convencer, influir e impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos. Alles (2005) (p. 302).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A IMPACTO-INFLUENCIA	
GRADO A	- Es el elegido para influir e impresionar a los demás, para obtener la colaboración necesaria para lograr un objetivo. - Establece cadenas directas e indirectas de influencia con aquellas personas con las que tiene trato habitual. - Conoce perfectamente posiciones, necesidades y preocupaciones de sus pares. - Mantiene el control de las relaciones problemáticas. - Lidera trabajos, proyectos que requieren de manejo de situaciones tensas.
100%	
GRADO B	- Tiene adecuada medida del impacto que pueden generar sus palabras y acciones. - Desarrolla posición y estrategia adaptando estrategias para atraer el interés de otros. - Es atento y cuidadoso al momento de conducirse con los demás. - Es creativo a la hora de presentar alternativas, en situaciones difíciles. - Piensa de antemano las consecuencias que tendrán sus palabras y acciones.
75%	
GRADO C	- Se preocupa por persuadir a sus interlocutores hacia un objetivo determinado. - Persuade y logra convencer en situaciones complejas. - Elabora anticipadamente los argumentos que usara.
50%	
GRADO D	- Desea causar impresión en los demás, aunque en ocasiones se cuida de actuar cuando la situación no está a su favor. - Evita confrontaciones difíciles cuando sabe que no tiene la de ganar. - Reconoce el beneficio de lograr la colaboración de sus compañeros cuando hay un conflicto.
25%	

10.Orientación a los Resultados Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia, capacidad de administrar procesos para que no interfieran en la consecución de los resultados. Alles (2005) (p. 78).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A ORIENTACION A LOS RESULTADOS	
GRADO A	- Organiza instituciones que aprender y mejoran continuamente. - Planifica con el fin de incrementar la competitividad. - Estimula y premia actitudes y acciones de los colaboradores orientadas a promover una mejora continua y la eficiencia. - Brinda apoyo y da ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad de los procesos. - Es referente en cuanto a la mejora continua de la eficiencia dentro de la institución. - Fija para sí y para otros los parámetros a alcanzar y orienta su accionar para superar estándares de desempeño.
100%	
GRADO B	- Trabaja con objetivos claramente establecidos. - Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir los resultados obtenidos. - Da orientación y feedback a sus colaboradores acerca de su desempeño. - Explica claramente a colaboradores los objetivos planteados.
75%	
GRADO C	- Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo. - Analiza los resultados actuales y planea mejoras para la calidad. - Resuelve adecuadamente y a tiempo situaciones problemáticas que requieren modificaciones. - Chequea regularmente los informes de gestión para evaluar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
50%	
GRADO D	- Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás. - Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no realiza mejoras. - Genera información para el control de gestión. - Cumple adecuadamente con los procesos establecidos.
25%	

11.Productividad Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella. Alles (2009) (p. 172).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A PRODUCTIVIDAD	
GRADO A	- Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas, como si fuesen desafíos. - Se auto exige en cada proyecto, coopera y aporta gran parte del material necesario. - Propone a sus superiores y pares, alternativas que lleven al éxito.
100%	Lidera y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.
GRADO B	- Aborda sus tareas con exigencias y rigurosidad con un estándar alto. - Se preocupa por enriquecer cumpliendo y excediendo en la mayoría de sus objetivos. - Hace aportes creativos a su trabajo. - Es objetivo y atinado en la autoevaluación de su trabajo.
75%	Acepta con gusto trabajos que sean un desafío.
GRADO C	- Actúa cooperativamente en el desarrollo de sus tareas y cumple con lo solicitado así no esté a gusto con las tareas. - Hace su trabajo siguiendo pautas claras. - Cumple con sus tareas corrigiendo lo necesario, cuando se lo señala su superior.
50%	
GRADO D	- Necesita constantemente que le recuerden los objetivos y tareas. - Es disperso en el cumplimiento de sus tareas. - Se conforma con los resultados de su trabajo así no alcancen los objetivos. - Cuando una tarea le disgusta su rendimiento está muy por debajo del promedio.
25%	

12.Trabajo en Equipo Habilidad para participar activamente de una meta común, supone facilidad para las relaciones interpersonales y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo. Alles (2005) (p. 286).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A TRABAJO EN EQUIPO	
GRADO A	▪ Orienta fácilmente los esfuerzos de su grupo de trabajo, hacia el cumplimiento de los objetivos ▪ Alienta la comunicación y colaboración para el cumplimiento de metas y objetivos. ▪ Antepone los intereses del grupo a los personales.
100%	▪ Es participativo y mantiene una actitud activa al escuchar facilitando el análisis de ideas. ▪ Se compromete y da ejemplo de compromiso.
GRADO B	▪ Facilita la comunicación y el análisis de las ideas. ▪ Visualiza las fortalezas de sus compañeros y logra orientarlas al cumplimiento de los objetivos. ▪ Está atento a las necesidades de los integrantes de su grupo. ▪ Se preocupa por lograr el consenso y cuida que no se hagan las cosas arbitrariamente.
75%	▪ Propicia el dialogo.
GRADO C	▪ Esta dispuesto siempre al intercambio de información con los miembros de su equipo. ▪ Es abierto a recibir nuevos compañeros de equipo. ▪ Trabaja en los proyectos cumpliendo las expectativas ▪ Está atento a la información que se necesita
50%	
GRADO D	▪ Trabaja aislado de su equipo de trabajo. ▪ No valora el intercambio de ideas. ▪ No participa y es silencioso en las reuniones de trabajo. ▪ Prioriza los trabajos que se le pide en forma individual. ▪ Obstaculiza y no valora el intercambio de ideas.
25%	

MODELO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS

TALENTO HUMANO

NIVEL OPERATIVO

Modelo de Perfil por Competencias Talento Humano Nivel Operativo

Fecha

Razón social de la Institución
Cargo a Ocupar

Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida

Asistente de Oficina, Asistente de Archivo,
Mensajero

Descripción del Cargo

Dependencia
Lineal
Funcional
Sectores a Cargo

Gerente de Talento Humano

Gerente de Talento Humano

No aplica

Descripción del Cargo
Funciones Principales

- Responder correspondencias.
- Atender a los trabajadores que se dirijan a la Gerencia de Talento Humano.
- Facilitar el uso oportuno de documentos, expedientes, y correspondencia que se encuentre a resguardo en la Gerencia de Talento humano.
- Conservar la documentación para el uso interno y externo de la Gerencia.
- Clasificar y ordenar expedientes administrativos del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Libertador.
- Asentar en el libro de control los ingresos y egresos de documentos del archivo de la Gerencia de Talento humano.
- Foliar documentos que se archivan dentro de los expedientes administrativos.
- Entregar correspondencias internas y externas de forma oportuna.
- Realizar depósitos y trámites bancarios.
- Llevar con orden y pulcritud los libros de correspondencias.
- Recibir recaudos para trámites de beneficios socioeconómicos del Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Libertador.
- Informar de forma pertinente a todo aquel que vaya a solicitar información en la Gerencia de Talento Humano.

REQUERIMIENTOS MINIMOS DEL NIVEL OPERATIVO

Educación

Universitaria	No requerido. Bachiller.
Postgrados	No requerido
Otros estudios	Manejo de programas de computación.

Idiomas				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Español	x	x	x	
Inglés				

Edad (años)	Entre	Mayor de 20 años		
Sexo	Hombre	Mujer	Indistinto	x

PERFIL DEL NIVEL OPERATIVO

Responsabilidades del Cargo				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	X	X		
Colegas	X	X		
Subordinados		NO APLICA		

COMPETENCIAS MÍNIMAS

	Grado			
	A	B	C	D
BUSQUEDA DE INFORMACION		X		
CAPACIDAD PARA APRENDER	X			
DESARROLLO DE RELACIONES		X		
DINAMISMO		X		
MODALIDADES DE CONTACTO		X		

PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD	X			
PRUDENCIA		X		
RESPONSABILIDAD	X			
SENCILLEZ		X		
TOLERANCIA A LA PRESION	X			

ESCALA ORIENTATIVA			
A: Desarrollada 100%	B: Desarrollada 75%	C: Desarrollada 50%	D: Desarrollada 25%

ACUERDOS SOCIOECONOMICOS

Salario	De acuerdo a lo Establecido en la Ordenanza de Presupuesto de Ingresos y Gastos del año correspondiente.
Bonificaciones	Contenidas en las Convenciones Colectivas Vigentes: • Prima por Técnico y Profesionalización. • Prima por Hogar • Bono de Vacaciones y Fin de Año.
Otros	Beneficios Socioeconómicos contenidos en la Convención Colectiva Vigente: • Reembolso de Medicinas y Gastos Médicos. • Cursos de Capacitación y Adiestramiento.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA EL NIVEL OPERATIVO

1. **Búsqueda de Información** es la inquietud y la curiosidad constante por saber más de las cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias, o de lo que requiere el puesto. Puede implicar el análisis profundo o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, información que puede ser útil en un futuro. Alles (2009) (p.292).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A BUSQUEDA DE INFORMACION	
GRADO A	▪ Aprovecha tiempo libre para leer material, aunque no guarde relación con su trabajo. ▪ Esta siempre atento en sus lecturas buscando información útil para la institución. ▪ Aporta material para los cursos de capacitación. ▪ Se preocupa por estar al día y manejar datos actualizados para la institución.
100%	
GRADO B	▪ Es abierto a recibir todo tipo de material y por todas las vías. ▪ Esta particularmente atento a recibir información relacionada con el cumplimiento de sus objetivos. ▪ Se preocupa por armar carpetas de forma ordenada de la información que va obteniendo.
75%	▪ Lee habitualmente revistas y libros que se relacionen con su puesto de trabajo.
GRADO C	▪ Se preocupa por encontrar personas que podrían aportar información valiosa para su trabajo. ▪ Se preocupa por encontrar las causas de las dificultades que se le presentan en su trabajo. ▪ Toma en cuenta la información disponible en la base de datos.
50%	
GRADO D	▪ No demuestra interés por la lectura ni la investigación. ▪ Descarta material recomendado por sus superiores o compañeros sino tiene que ver con las tareas del momento. ▪ Prefiere consultar la base de datos de sus compañeros pues la suya generalmente esta desactualizada.
25%	▪ Solo se sirve de la información disponible en la empresa.

2. **Capacidad para Aprender** Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales, y la adopción de nuevas formas de interpretar la realidad de las cosas. Alles (2009) (p.266).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A CAPACIDAD PARA APRENDER	
GRADO A	▪ Innova permanentemente y siempre propone cosas nuevas. ▪ Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo. ▪ Visualiza rápidamente situaciones donde se puedan aplicar los conocimientos nuevos. ▪ Es considerado un referente a la hora de incorporar cambios en la institución.
100%	
GRADO B	▪ Se interesa y preocupa por capacitarse en aquello que se relaciona con su área de trabajo. ▪ Es permeable a incorporar nuevas formas de trabajo. ▪ Está atento siempre al entorno y abierto a cambios que contribuyan a su desempeño ▪ Valora tanto su entorno como aquello que pueda aprovechar para aplicar a su área de trabajo.
75%	
GRADO C	▪ Esta dispuesto a modificar su modo de trabajo si se le requiere. ▪ Es abierto a escuchar y contemplar varias alternativas de acción. ▪ Cuando le proponen cursos de capacitación acude sin problemas. ▪ Acepta sugerencias de nuevas formas de hacer su trabajo.
50%	
GRADO D	▪ No se preocupa por incorporar nuevos modos de desarrollar y mejorar su trabajo. ▪ Es cerrado y metódico en sus labores. ▪ Le desagrade ir a los cursos de capacitación. ▪ Se resiste a los cambios.
25 %	

3. **Desarrollo de relaciones** Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, reciprocas y cálidas, o redes de contactos con distintas personas. Alles (2009) (p.298).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A DESARROLLO DE RELACIONES	
GRADO A	▪ Es abierto al dialogo con todo tipo de personas, sin importar el nivel jerárquico. ▪ Se conduce con naturalidad y cordialidad con sus compañeros de trabajo. ▪ Asiste a reuniones de su área y otros sectores siempre que es invitado. ▪ Conoce y es conocido por las personas que de algún modo tiene poder de decisión dentro de la institución.
100%	
GRADO B	▪ Logra la cooperación de las personas, ya que mantiene relaciones cordiales con ellas. ▪ Identifica personas clave dentro de la organización y procura mantener contacto. ▪ Se preocupa por establecer, entre sus relaciones el compromiso de colaborar. ▪ Es abierto a conocer e incorporar a nuevas personas.
75%	
GRADO C	▪ Se conduce con naturalidad en sus relaciones con las personas dentro de la institución. ▪ Busca la manera de vincularse con personas que contribuyen a un mejor desempeño de sus labores. ▪ Provee un clima de cordialidad con sus compañeros.
50%	
GRADO D	▪ Es abierto con sus pares, si se le acercan a conversar. ▪ Conoce y se preocupa por la vida de sus compañeros, muestra empatía. ▪ Ofrece colaboración a sus compañeros.
25%	

4. **Dinamismo** se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad. Alles (2009) (p.268).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A DINAMISMO	
GRADO A	▪ Mantiene su organización y atención, cuando se presenta un cambio en su rutina que demanda mayor esfuerzo. ▪ Motiva a todos a seguir cuando el ritmo de trabajo cambia inesperadamente. ▪ Propone alternativas para salir con éxito de tiempos prolongados de trabajo. ▪ Puede trabajar con pares, subalternos y superiores con comodidad.
100%	
GRADO B	▪ Es reconocido por su capacidad de atender al mismo tiempo varias tareas sin que afecte su desempeño. ▪ Se organiza sin dificultad ante cambios en las pautas de trabajo. ▪ Evalúa y establece prioridades cuando surgen varias tareas. ▪ Mantiene su desempeño cuando se le demanda mayor esfuerzo.
75%	
GRADO C	▪ Esta dispuesto a responder a cambios imprevistos en la distribución de sus tareas. ▪ Acepta que se le redistribuya el tiempo de ejecución de sus tareas. ▪ Posee la capacidad suficiente para hacer frente a posibles incrementos en sus tareas. ▪ Abandona tareas que está realizando para aceptar nuevas actividades que tienen prioridad.
50%	
GRADO D	▪ Muestra disgusto cuando se presentan cambios. ▪ Se desorganiza si se siente presionado. ▪ Su desempeño disminuye notablemente si se le cambian tareas o tiempos para realizarlas. ▪ Se excusa y siempre pide más tiempo para poder realizar las tareas.
25%	

5. **Modalidad de Contacto** es la capacidad de mostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valoras las contribuciones de los demás. Alles (2009) (p.276).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A MODALIDAD DE CONTACTO	
GRADO A	- Se destaca por su claridad y objetividad en sus presentaciones orales y escritas. - En exposiciones orales, se ofrece con naturalidad y demuestra sentirse a gusto. - No se intimida ante sus interlocutores, es desenvuelto. - Es comunicador natural, y atiende muy bien a las personas.
100%	
GRADO B	- Su presencia acompaña su buena capacidad para la trasmisión de información. - Posee amplio vocabulario, que utiliza en informes, que son claros y precisos. - Es muy concreto y atinado en sus apreciaciones.
75%	Identifica con rapidez a sus interlocutores y logra hablar con naturalidad.
GRADO C	- Cuando es necesario trasmite sus ideas en forma adecuada. - Toma en cuenta diferentes alternativas que puedan plantear los demás. - Reacciona positivamente ante las sugerencias y modifica sus informes para que sean lo más claros posibles. - Acepta otros puntos de vista y revisa los argumentos.
50%	
GRADO D	- Se conduce ante sus superiores con timidez y ambigüedad. - Tiene un escaso e inadecuado vocabulario por tanto la información que aporta no es comprensible. - Se porta muy nervioso ante sus interlocutores. - No logra sostener con propiedad sus argumentos.
25%	

6. **Preocupación por el orden y la claridad** Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. También implica la insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas. Alles (2009) (p.306).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD.	
GRADO A	▪ Identifica con facilidad el plan de acción apropiado para el tipo de tarea encomendada. ▪ Se plantea un seguimiento para evaluar el progreso de sus tareas. ▪ Es abierto al dialogo con sus compañeros en la negociación de metas y tareas. ▪ Aplica la revisión de sus tareas para verificar su desempeño.
100%	
GRADO B	▪ Se sirve de herramientas adecuadas para asegurar el cumplimiento de los proyectos con pautas de tiempo y responsabilidades asignadas. ▪ Lidera el área en cuanto a cálculos de tiempos y programación de actividades. ▪ Asigna los recursos de acuerdo a las actividades a realizar. ▪ Se preocupa por documentar lo acordado sobre metas, objetivos y hace que se cumpla.
75%	
GRADO C	▪ En tareas cotidianas se conduce con destreza necesaria para el logro de objetivos. ▪ Le da la importancia necesaria a tener un plan de acción y lo informa a los demás colaboradores. ▪ Reacciona positivamente si se le pide la colaboración en alguna tarea. ▪ Es abierto a la negociación de metas.
50%	
GRADO D	▪ Se preocupa por tener la información adecuada para un buen desempeño. ▪ Valora la información documentada. ▪ Valora los esfuerzos de sus compañeros. ▪ Es respetuoso en el cumplimiento de pautas.
25%	

7. **Prudencia** Sensatez y moderación en todos los actos, es la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo discernir lo bueno de lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características sensatez y moderación, y sentido común, aplicadas en todo momento. Alles (2009) (p.70).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A PRUDENCIA	
GRADO A	▪ Establece los objetivos organizacionales guiándose con sensatez. ▪ Tiene presente que es lo bueno y lo malo para la institución. ▪ Es moderado y sensato en todas sus acciones tanto en lo laboral como en lo personal. ▪ Da coaching a su gente, para desarrollar sus capacidades de actuar con prudencia y premia los logros en este sentido.
100%	
GRADO B	▪ Adopta e implementa las políticas de la institución basándose en la sensatez. ▪ Planifica, diseña e implementa acciones con sentido común. ▪ Guía a sus compañeros en cuanto a lo bueno y lo malo para la institución. ▪ Motiva y estimula la sensatez y el sentido común entre sus compañeros.
75%	
GRADO C	▪ Comprende lo bueno y lo malo para la institución. ▪ Se esfuerza por asesorar con sentido común a sus colaboradores. ▪ Actúa ante los problemas que se plantean con sentido común y sensatez.
50%	
GRADO D	▪ Lleva a cabo sus tareas con sensatez y moderación. ▪ Tiene discernimiento con respecto a lo bueno y lo malo y actúa de acuerdo a lo que piensa. ▪ Consulta cuando tiene dudas con respecto a actuar con relación a una situación desconocida.
25%	

8. **Responsabilidad** esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero. Alles (2009) (p.282).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A RESPONSABILIDAD	
GRADO A	- Se fija altos objetivos y siempre los cumple, mejorando la calidad y disminuyendo el tiempo de realización. - Modifica con buena predisposición sus tiempos para cumplir con las tareas. - Establece una organización de sus tareas para optimizar el tiempo de respuesta. - Antepone el trabajo a sus actividades personales.
100%	
GRADO B	- Identifica con claridad las actividades que requieren prioridad y las realiza. - Propone modalidades alternativas para cumplir las tareas asignadas sin necesidad que se lo pidan. - Atiende gustosamente tareas asignadas, las toma como desafíos. - Tiene una actitud comprometida con sus labores.
75%	
GRADO C	- Cumple con las tareas asignadas, con el tiempo estrictamente necesario. - Solicita prorrogas para la entrega de tareas. - Le cuesta establecer prioridades, entre las tareas asignadas. - Asume con seriedad sus trabajos, sobreestimando tiempos pero entregando resultados
50%	
GRADO D	- Se demora en las entregas de las tareas. - Divide con falta de criterio lo urgente de lo no importante. - Sus trabajos son pobres y no cumple con los objetivos. - No está dispuesto a dar ni un minuto extra de su tiempo así se le requiera.
25%	

9. **Sencillez** es la capacidad de expresarse sin dobleces, ni engaños, diciendo siempre la verdad, genera confianza en sus superiores, y sus compañeros de trabajo. Busca nuevos y mejores caminos para hacer las cosas evitando las soluciones burocráticas. Alles (2009) (p.82).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A SENCILLEZ	
GRADO A	- Se expresa de forma clara y transparente. - Es reconocido por los demás por su naturalidad y humildad, siendo una persona altamente confiable. - Da coaching a sus compañeros para que actúen con sencillez. - Promueve la utilización de mecanismos y procesos simples y eficientes no burocráticos.
100%	
GRADO B	- Guía equipos de trabajo de modo de lograr respuestas eficientes y rápidas. - Se vincula con humildad, sencillez y franqueza en todos los niveles de la institución. - Genera confianza en su gente por su actuar. - Estimula a los demás a actuar con sencillez.
75%	
GRADO C	- Se comunica con sus compañeros con sencillez y es entendible. - Cuando se le pide orientación la entrega y premia los comportamientos acordes con la sencillez. - Trabaja en conjunto para lograr procesos más sencillos.
50%	
GRADO D	- Responde siempre con la verdad. - Busca soluciones sencillas - Genera propuestas para mejorar los procesos.
25%	

10. Tolerancia a la Presión se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad, es la capacidad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. Alles (2009) (p. 284).

COMPORTAMIENTOS CON RESPECTO A TOLERANCIA A LA PRESION	
GRADO A	- Resuelve eficientemente cuando convergen varias tareas o problemas al mismo tiempo. - Actúa con flexibilidad ante situaciones al límite. - Mantiene la predisposición y actitud positiva y lo transmite a sus compañeros. - Es referente en cuanto a salir adelante en situaciones de presión.
100%	
GRADO B	- Reacciona con predisposición y voluntad de sacar adelante a pesar de los cambios y la presión. - Transmite confianza y tranquilidad en su entorno directo para obtener el cumplimiento de objetivos y metas. - Resuelve problemas que le obstaculicen el cumplimiento de los objetivos - Soporta la presión y logra llevar a cabo las tareas.
75%	
GRADO C	- Requiere de guía para poder organizarse al presentarse una situación de presión. - Maneja sin inconveniente problemas pequeños que puedan presentársele. - En situaciones de estrés, baja la calidad de sus labores. - Requiere de supervisión para que logre sus metas
50%	
GRADO D	- Actúa con notable ineficiencia ante varios problemas. - Se desorganiza y paraliza su trabajo. - Se conduce con agresividad cuando la presión aumenta y requiere de más tiempo para poder lograr sus objetivos. - Transmite para todo su entorno emociones negativas generando conflictos entre sus colaboradores y compañeros.
25%	

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Analizando los resultados de los instrumentos aplicados a los trabajadores de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador del Estado Mérida, de acuerdo con los aspectos de mayor relevancia tratados en el presente trabajo de investigación, se puede señalar las siguientes conclusiones:

Bajo estas concepciones, inicialmente ésta investigación planteó proponer los Perfiles por Competencias del Talento Humano en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida, para alcanzar y dar cumplimiento a esta propuesta, se aplicó el cuestionario, como técnica de recolección seleccionada, para recoger la información necesaria y determinar con la mayor exactitud posible, las debilidades y carencias que tienen los mecanismos de Selección que se aplican en la institución, lo cual se evidenció y se constata en los gráficos (1-18) respectivamente.

Luego que se determinó y aplicó el instrumento en la totalidad de los trabajadores de la Gerencia de Talento Humano y de acuerdo a la información recolectada se evidencia la carencia de un mecanismo de Selección de Talento Humano establecido, pues no se aplican a los aspirantes a los cargos, entrevistas, Pruebas de Selección para poder escoger a los aspirantes, la modalidad de ingreso en la mayoría de los casos

se realiza por currículum, inutilizando herramientas que hacen emerger las habilidades, destrezas y competencias de cada uno de los aspirantes, las cuales pueden aportar la información necesaria para ubicar a ese individuo en el cargo que más se asemeje a sus características, dándole así la oportunidad de explotar todo su potencial y obtener un desempeño exitoso y a su vez esto repercute en el éxito y avance de la institución.

El fin último de la investigación es entregar los perfiles para el Nivel Gerencial, Nivel Administrativo y Nivel Operativo, que cumplan con los requerimientos mínimos para la Selección de Personal, atendiendo al Modelo por Competencias, planteado por Alles (2002), teóricamente como se ha mencionado este tiende a una visión holística del proceso de Selección, pues no solo toma en cuenta los requerimientos del cargo como tal, sino que va más allá, estableciendo unos parámetros mínimos de competencias, habilidades y destrezas, que deben tener los aspirantes a los cargos; pues se trata de lograr desentrañar todas aquellas características que no están a simple vista en el aspirante, pero que pueden ser decisivas en el desempeño del individuo en su trabajo, haciendo posible el éxito laboral.

En el mismo orden de ideas, se evidenció que entre los aspectos que resaltan para la Selección de Talento Humano es la experiencia y en segundo lugar se encuentran las habilidades y destrezas y en último lugar las competencias; en este aspecto se denota una contradicción, pues no se constata el método que se utiliza para comprobar dichas características, es decir, tiene una valoración bastante subjetiva, a criterio de los Gerentes.

En el marco de las observaciones anteriores resulta oportuno señalar que la mayoría opina que no se aplican las estrategias necesarias para la Gestión del Talento Humano y esto repercute en el desempeño que aunque el Talento Humano existente trata de aplicar los conocimientos, habilidades y

destrezas, no siempre se sienten capacitados para realizar las labores que se relacionan con su cargo nominal y en muchas oportunidades le gustaría desempeñarse en un cargo diferente al que ocupa. Lo cual trae consigo problemas pues, el trabajador no esta alcanzando su máximo desempeño, por diversos motivos, entre los cuales se tienen, la carencia de los conocimientos necesarios, el desempeño de una labor que no le gusta o en todo caso la subestimación de cualidades que pueden ser aprovechadas en otro cargo.

De la misma manera, la institución no ha dado a conocer de forma clara, los objetivos y las metas que persigue, por tanto el Talento Humano encamina sus esfuerzos hacia lo desconocido, adicionalmente existe ambigüedad en las funciones de cada cargo, puesto que se evidencia la carencia de un manual de cargos, así mismo, cabe agregar la inexistencia de un plan de capacitación y adiestramiento, que ayude al desarrollo progresivo de las capacidades del Talento Humano.

En virtud de lo anteriormente expuesto, se desprende el la necesidad de crear con las especificaciones de los cargos de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía, basándose en un **Manual de Organización y Funciones**, que establezca las exigencias mínimos de cada cargo, con los perfiles basados en competencias, para que la institución tenga la guía adecuada para la Selección del Talento Humano, que más se ajuste a las necesidades de la Gerencia de Talento Humano y el desempeño de esta dependencia sea el óptimo y eficaz.

La presente investigación determinó que el mecanismo de Selección de Talento Humano que se utiliza en el presente en la Alcaldía del Municipio Libertador es muy precario, puesto que existen como se evidenciar en la información obtenida después de la aplicación del instrumento, algunas

carencias que ocasionan que el Talento Humano seleccionado no sea el más idóneo para cada cargo, ya que la selección se basa en el currículo sin estudiar otros elementos como competencias, habilidades y destrezas de los aspirantes que pueden ser determinantes en el éxito de un trabajador en la consecución de sus funciones y el logro de las metas.

En la presente propuesta dentro de los perfiles de Nivel Gerencial, Nivel Administrativo y Nivel Operativo, se encuentra plasmado la descripción de los cargos para cada nivel, con la definición de las funciones asociadas; así mismo se realizó un listado de competencias genéricas y específicas asociadas a los cargos, que son determinantes según la perspectiva de la investigadora, con sus niveles de comportamientos, un instrumento muy útil para el encargado de realizar la selección pues servirá de guía para la determinación del candidato más idóneo.

Uno de los puntos positivos que tiene la aplicación de la Gestión por Competencias en las Instituciones es que en muchos aspectos influye que el trabajador que pase a formar parte de la organización cuente con un perfil adecuado que sea el más parecido al ideal para el cargo, contando con competencias, habilidades y destrezas que enriquezcan su labor y que con una institución con objetivos y metas claras y comunicadas a sus miembros, con una definición de las funciones que deben llevar a cabo, todos caminaran en un mismo sentido para que la institución sea exitosa.

Esto en el mediano y largo plazo se reflejará en un mejoramiento continuo, mayor eficiencia, el establecimiento de una cultura organizacional y la consecución de objetivos y metas, satisfacción laboral del Talento Humano, por tanto menos rotación y un aumento de la retención del Talento Humano que es importante para la institución.

Recomendaciones

Una vez concluida la investigación y ante la situación actual de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida, se sugieren las siguientes recomendaciones:

La elaboración de los requisitos mínimos, las especificaciones de los cargos y la determinación del listado de competencias genéricas y específicas para los Niveles Gerencial, Administrativo y Operativo de la Gerencia de Talento Humano.

El establecimiento de un mecanismo de Selección de Talento Humano, donde se contemplen los perfiles por competencia, estableciendo un listado de competencias genéricas y específicas que sean la referencia para la escogencia de los aspirantes más idóneos para cada cargo, el modelo sugerido se anexa.

La promoción de forma clara y concisa los objetivos y metas de la Gerencia para que los individuos que formen parte de ella, puedan encaminar sus esfuerzos teniendo un norte definido.

La coordinación e implantación de planes de capacitación y adiestramiento para el Talento Humano, para ayudar a desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas de los individuos, ya que esto repercute en el éxito individual e institucional.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2002). Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencia. El diccionario. Buenos Aires Argentina. Editorial Granica. Disponible: <http://es.slideshare.net/earvin32pp/diccionario-competencias-laborales-martha-alles>. [Consulta 2016, Junio].
- Alles, M. (2005). Diccionario de comportamientos. Gestión por competencia: como descubrir las competencias a través de los comportamientos. (1ª ed. 2ª reimp). Argentina. Granica. [Consulta 2016, Junio 9].
- Alles, M. (2006). Desempeño por Competencias Evaluación de 360°. Argentina. Editorial Granica. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=HYGSeoWISbYC&pg=PA139&dq=Desempe%C3%B1o+por+Competencias+Evaluaci%C3%B3n+de+360%C2%B0.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjy2LyL3onOAhWHHx4KHVXnAowQ6AEIlzAA#v=onepage&q=Desempe%C3%B1o%20por%20Competencias%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20360%C2%B0.&f=false> [Consulta 2016, Junio].
- Alles, M. (2008). Desarrollo del Talento Humano. Basado en competencias. Argentina. Editorial Granica. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=FYxijgmXValC&printsec=frontcover&dq=Desarrollo+del+Talent+Humano.+Basado+en+competencias&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjeuMDe3YnOAhWFpR4KHbr9CQIQ6AEIHDAa#v=onepage&q=Desarrollo%20del%20Talent+Humano.%20Basado%20en%20competencias&f=false>. [Consulta 2016, Junio].
- Alles, M. (2009). Diccionario de Competencias. La trilogía. Tomo I. Argentina. Editorial Granica. Disponible: https://books.google.co.ve/books/about/DICCIONARIO_DE_COMPETENCIAS.html?id=kdtD_5Lo-UEC. [Consulta 2016, Junio].
- Alles, M (2011). Diccionario de términos de recursos humanos. 1ª ed. Argentina. Editorial Granica. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=nKnL2ne1QaEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_book_similarbooks#v=onepage&q&f=false [Consulta 2016, Junio].
- Alles, M. (2011). Selección por Competencias. (1ª ed. 4ª reimp). Argentina. Editorial Granica. [Consulta 2016, Junio].

- Aragón, L., Castaño, J., Restrepo, L. (2009). Gestión del Talento Humano por Competencias. Proyecto de Grado. Universidad Católica Popular de Risaralda. Colombia. Disponible en <http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10785/49/completo.pdf?sequence=1> [Consulta 2017, Enero].
- Arenas, F. Charria, V. Lopez, C. Sarsosa, K. Uribe, A. Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. Psicología desde el Caribe. Revista de psicología de la Universidad del Norte. Disponible: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia> [Consulta 2015, Febrero].
- Bermejo, B. (1993). La Entrevista de Selección de Personal. Universidad de Sevilla. Disponible en <http://tecnologiaedu.us.es/cursos/28/html/cursos/8/2-1.htm> [Consulta 2018, Febrero].
- Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación. Tipos de Investigación. Disponible en: <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0088963/cap03.pdf> [Consulta 2018, Febrero].
- Blanco, A. (2007). Trabajadores Competentes. Madrid, España. Editorial Esic. [Consulta 2016, Junio].
- Blasco. R. (2004). Reclutamiento y Selección de Personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. Revista Psicología Organizaciones y Trabajo. [Revista en línea]. Vol. 4, N° 1. Disponible: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000100005. [Consulta 2016, Mayo].
- Cabrera, E. (2012). Gestión Por Competencia Del Talento Humano En La Asociación Civil Sin Fines De Lucro, Sociedad Misionera Internacional, Iglesia Adventista Del Séptimo Día, Movimiento De Reforma - Unión Venezolana. Caracas. Disponible: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS4021.pdf>. [Consulta 2016, Junio].
- Cañadas, I. y Sánchez, A. (1998). Categorías de Respuestas en Escala tipo Likert. Psicotema 1998. ISSN 0214 CODEN PSOTEG. [Revista en línea]. Vol. 10, n° 3, p. 623-631. Disponible: <http://www.psicothema.es/pdf/191.pdf> [Consulta 2016, Diciembre].

- Casas, J., Donado, J., Repullo J. (2003). La Encuesta como Técnica de Investigación.[Revista en línea]. Vol. 131, nº 8, p. 523. Disponible https://ac.els-cdn.com/S0212656703707288/1-s2.0-S0212656703707288-main.pdf?_tid=f266627a-142b-11e8-ba6700000aabb0f27&acdnat=1518904142_f157a6f07c8ffa667dae615eb6ed199f [Consulta 2018, Febrero].
- Constitución Bolivariana de la República de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453, Marzo 24, 2000.
- Corral, Y. (2009). Validez y Confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. Disponible <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf> [Consulta 2018, Febrero].
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano, (3ª ed.). México. Editorial McGraw Hill/Interamericana editores, S.A de C. V.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de los Recursos Humanos. México. Editorial McGraw Hill.
- Decreto 020-2016. (2016). Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida. 05 de Diciembre de 2016.
- Espinoza, R. (2004). Gerencia de Recursos Humanos en Venezuela. *Visión Gerencial*, [Revista en línea], 3(2), 80-83. Disponible: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/886> [Consulta 2016, Junio].
- Ernst & Young Consultores. (1998). Gestión por Competencias. *Manual del Director de Recursos Humanos*. [Libro en línea], p.4. Madrid. Editorial Cinco días. Disponible: <https://www.iberlibro.com/MANUAL-DIRECTOR-RECURSOS-HUMANOS-ERNST-YOUNG/15170885149/bd> [Consulta 2017, Junio].
- Gallardo, E., González, C., Martínez, C. y Pardo, M. (2012). Gestión del talento en la empresa española. Rol del departamento de recursos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, [Revista en línea], año 17 N° 58, Universidad del Zulia. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/290/29023348003.pdf> [Consulta 2016, Junio].

- Gavidia, Y. Méndez, C. (2012). Diseño de un plan de gestión de recursos humanos basado en el modelo de gestión por competencias. Revista Digital de Investigación y Postgrado, [Revista en línea], ISSN-e 2244-7393 vol. 2 N° 1. Disponible: <http://redip.bqto.unexpo.edu.ve/index.php/redip/article/view/135/56> [Consulta 2016, Mayo].
- Gerencie. (2017). Diferencia entre Meta y Objetivo. Disponible en <https://www.gerencie.com/diferencia-entre-meta-y-objetivo.html> [Consulta 2018, Enero]
- Guerrero, C. Valverde, M. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica Contaduría y Administración Gorjup, M. Contaduría y Administración ISSN: 0186-1042 revista_cya@fca.unam.mx Universidad Nacional Autónoma de México, vol. 58, núm. 1, enero-marzo, 2013, p. 251-288 Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39525580010>. [Consulta 2016, Junio].
- Hooghiemstra, T. (1997). Gestión integrada de recursos humanos. Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao. Ediciones Deusto.
- Leboyer. L. (1997). Gestión por competencias. Editorial Capellades.
- Ley del Estatuto de la Función Pública (2002, Julio 9). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 37.522 (Ordinaria), Septiembre 06, 2002.
- Ley Orgánica de la Administración Pública. Publicada en Gaceta Oficial N° 5890, Extraordinaria. Julio 31, 2008.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera. Publicada en Gaceta Extraordinaria N° 38198. Mayo 31, 2005.
- Ley Orgánica del Poder Público Municipal. Publicada en Gaceta Oficial N° 38204. Junio 8, 2005.
- Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (2006). 4ª ed. Reimpresión 2012. Venezuela. Editorial Fedupel.

- Medellín, E. (2013). Construir la innovación: gestión de tecnología en la empresa. Fundación superior educación empresa. México. Editorial Siglo XXI. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=7Sx9AAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. [Consulta 2015, Febrero].
- Méndez, C. (2001). El Proceso de la Investigación. Ed. McGraw-Hill. Caracas.
- Mendoza, H, Bautista, G. (2002). Probabilidad y Estadística. Universidad Nacional de Colombia, <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/ciencias/2001065/>. Licencia: Creative Commons BY-NC-ND [Consulta 2016, Febrero].
- Ministerio del poder popular de planificación Institucional de Estadística (2014). XIV Censo Poblacional Mérida Diciembre 2014. Venezuela. Disponible: <http://www.ine.gov.ve/documentos/Demografia/CensodePoblacionyVienda/pdf/merida.pdf>. [Consulta 2016, Junio].
- Moreno, F. y Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. Revista Daena: International Journal of Good Conscience. 7(1) [Revista en línea]. Disponible: [http://www.spentamexico.org/v7-n1/7\(1\)57-67.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n1/7(1)57-67.pdf). [Consulta 2016, Mayo].
- Moreno, M. (2011). Significado Contemporáneo de la Gerencia. Universidad Yacambu, Disponible: <http://marubenmoreno.blogspot.com/2011/06/significado-contemporaneo-de-la.html>. [Consulta 2015, Febrero].
- Moreno, M., Pelayo, Y. y Vargas, A. (2004). La Gestión por Competencias como Herramienta para la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos en la Sociedad del Conocimiento. Revista de Empresa N° 10. Octubre-Diciembre 2004. [Revista en línea]. Disponible: http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/GESTION_POR_COMPE_TENCIAS.pdf. [Consulta 2016, Junio].
- Murgueito, A. (2016). Especialización en gestión del talento humano. Modulo selección de personal basada en competencias. Disponible: http://www.academia.edu/4925651/Seleccion_por_competencias. [Consulta 2016, Junio].

- Normas A.P.A. (2018). Disponible: <http://normasapa.net/marco-metodologico-tesis/> [Consulta 2018, Enero].
- Ordenanza sobre Administración de Personal. Publicada en Gaceta Municipal Extraordinaria N° 19. Enero 19, 1984.
- Organización Internacional del Trabajo. (1964). Convenio N° 122, sobre las políticas de empleo. Gaceta Oficial N° 2.849 Extraordinario. Agosto 27, 1981.
- Ortiz, U. (2008) diccionario de metodología de la investigación científica. (2da edición). Mexico. Editorial Limusa.
- Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa. Publicada en Gaceta Oficial N° 36630. Enero 27, 1999.
- Salgado, J. (2010). Selección De Recursos Humanos Por Competencias En Las Administraciones Públicas: Evidencias Basadas En La Investigación. Revista Consorcio de Estudios de Mediación y Conciliación en la Administración Local, titulado universidad Santiago de Compostela. Disponible: http://cemical.diba.cat/es/publicaciones/ficheros/SALGADO_J_SeleccionAAPP.pdf. [Consulta 2016, Mayo].
- Trujillo, N. (1999). La Medición de las Competencias. Universidad Central de Venezuela. Escuela de Psicología. Psico Consult C.A. Disponible: <http://www.psicoconsult.com/getattachment/963144e9-90d5-4d07-9c47-db2311923f0b/La-Medicion-de-las-Competencias.aspx> [Consulta 2015, Febrero]. Parcialmente tomado de “Selección Efectiva de Personal Basada en Competencias” Presentado ante el XXVII Congreso Interamericano de Psicología, Caracas, Venezuela, Julio de 1999.
- Vargas, J. (2001). La Descripción y el análisis del Cargo. Gestipolis. Disponible en <https://www.gestipolis.com/descripcion-analisis-de-cargos/> [Consulta 2018, Enero 29].
- Veliz, A. (2013). Como hacer y defender una tesis. 25ª ed. Venezuela. M.J. Editores.

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

ANEXO A

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y CRIMINOLÓGICAS
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL**

Selección por Competencias en la Gerencia de Talento Humano de la
Alcaldía Libertador Mérida.

**Elaborado por:
Johana Balza**

**Cuestionario Dirigido a los Funcionarios de la Gerencia de Talento
Humano de la Alcaldía Municipio Libertador Estado Mérida**

El instrumento que se presenta a continuación, tiene por finalidad recolectar información para dar respuesta a las interrogantes planteadas para la elaboración de la propuesta de los Perfiles por competencias del Nivel Gerencial, Administrativo y Operativo de la Gerencia de Talento Humano; la información suministrada será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales. Por lo tanto, se agradece su valiosa colaboración y los aportes que pueda brindar a fin de llevar a feliz término dicho proyecto.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada preguntar antes de responder.
- Al contestar, hágalo con la mayor objetividad y sinceridad.
- Se presenta una serie de preguntas que deberán ser respondidas claramente y de forma individual.
- Señale con una X la respuesta que está de acuerdo a su opinión,
- No deje ninguna pregunta sin contestar.

Gracias por su receptividad.

Fecha: _____

**CUESTIONARIO DE MEDICION DE SELECCIÓN POR COMPETENCIA DE LA
GERENCIA DE TALENTO HUMANO ALCALDÍA LIBERTADOR**

INDICADORES	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
18. En la institución realizan entrevistas para el proceso de Selección de Talento Humano			
19. En la Organización se realizan pruebas de Selección para el ingreso en la Gerencia de Talento Humano			
20. La Modalidad de Ingreso a la Gerencia de Talento Humano se realiza por Currículo			
21. La Modalidad de Ingreso a la Gerencia de Talento Humano se realiza por Competencias			
22. Se desarrollan en la Gerencia de Talento Humano, los objetivos y metas de cada cargo.			
23. Se establecen las funciones para cada cargo dentro de la Gerencia de Talento Humano			
24. El Desarrollo Estratégico del Talento Humano en la Gerencia desarrolla los parámetros administrativos			
25. Utiliza el Trabajo en Equipo del Talento Humano en la Gerencia como herramienta de eficiencia			
26. Considera usted que el Talento Humano está comprometido con los objetivos de la Gerencia.			
27. Se realiza un trabajo de calidad en la Gerencia de Talento Humano			
28. Hay coordinación y dirección en las funciones que se realizan dentro de la Gerencia de Talento Humano.			
29. Se capacita y adiestra el Talento Humano de la Gerencia.			
30. Considera usted que la comunicación es efectiva en la Gerencia del Talento Humano.			
31. Las funciones que se realizan están previamente planificadas y organizadas.			
32. Existe correlación entre las funciones que realiza y el cargo que ocupa dentro de la Gerencia de Talento Humano.			
33. El Talento Humano se adapta a los continuos cambios que se realizan en la Gerencia.			

ANEXO B

Carta de Validación

Yo, Maria Belmar Mora N., titular de la cedula de
identidad N° 13790.964, de profesión
Abogado - Politólogo, en la
especialidad Especialista en Sociedades Mercantiles
y con postgrado en _____

mediante la presente hago constar que he revisado y valorado el instrumento
presentado por **Johana Balza**, el mismo para ser aplicado al **Talento
Humano de la Gerencia de Personal de la Alcaldía Libertador del Estado
Mérida**, con el fin de determinar la **Selección de Personal por
Competencias**. Una vez revisado y valorado su contenido, en mi carácter de
experto doy validez a la aplicación del instrumento en cuestión.

Doy fe de lo expuesto, en Mérida, a los 07 días del mes de
Noviembre del año dos mil dieciséis.

Maria Belmar Mora Noguera
Nombre y Apellido: [Firma]
C.I. 13.790.964

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA		
	EXCELENTE	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación Del Instrumento	✓		
Pertinencia de las Variables con los Indicadores	✓		
Relevancia del Contenido	✓		
Factibilidad de la Aplicación	✓		

Apreciación Cualitativa:

Los ítems están en concordancia con los objetivos de la investigación

Observaciones

www.bdigital.ula.ve

Validado por Maria Bolívar Mora C.I. 13790964
 Profesión: Abogado - Politólogo
 Lugar de Trabajo: ULA - FACIJU
 Cargo que Desempeña: Coordinadora de Postgrado
Derecho Mercantil

INSTRUMENTO PARA VALIDAR EL CUSTIONARIO APLICADO AL
TALENTO HUMANO DE LA GERENCIA DE PERSONAL DE LA
ALCALDÍA LIBERTADOR MÉRIDA.

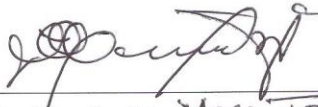
ITEMS	ESCALA				OBSERVACIONES
	DEJAR (4)	MODIFICAR (3)	ELIMINAR (2)	INCLUIR (1)	
1	✓				
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7	✓				
8	✓				
9	✓				
10	✓				
11	✓				
12	✓				
13	✓				
14	✓				
15	✓				
16	✓				

Carta de Validación

Yo, Mora Freddy, titular de la cedula de
identidad N° 10 714 024, de profesión
Abogado, en la
especialidad Magister Derecho Laboral
y con postgrado en _____

mediante la presente hago constar que he revisado y valorado el instrumento
presentado por **Johana Balza**, el mismo para ser aplicado al **Talento
Humano de la Gerencia de Personal de la Alcaldía Libertador del Estado
Mérida**, con el fin de determinar la **Selección de Personal por
Competencias**. Una vez revisado y valorado su contenido, en mi carácter de
experto doy validez a la aplicación del instrumento en cuestión.

Doy fe de lo expuesto, en Mérida, a los 07 días del mes de
Noviembre del año dos mil dieciséis.



Nombre y Apellido: MORA FREDDY
C.I. 10714024

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA		
	EXCELENTE	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación Del Instrumento	✓		
Pertinencia de las Variables con los Indicadores	✓		
Relevancia del Contenido	✓		
Factibilidad de la Aplicación	✓		

Apreciación Cualitativa:

Se noto la concordancia entre los item y las variables en estudio.

Observaciones

www.bdigital.ula.ve

Validado por Mora Freddy c.i. 10714024
 Profesión: Abogado
 Lugar de Trabajo: Universidad de los Andes
 Cargo que Desempeña: Profesor a tiempo completo

INSTRUMENTO PARA VALIDAR EL CUSTIONARIO APLICADO AL
TALENTO HUMANO DE LA GERENCIA DE PERSONAL DE LA
ALCALDÍA LIBERTADOR MÉRIDA.

ITEMS	ESCALA				OBSERVACIONES
	DEJAR (4)	MODIFICAR (3)	ELIMINAR (2)	INCLUIR (1)	
1	✓				
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7	✓				
8	✓				
9	✓				
10	✓				
11	✓				
12	✓				
13	✓				
14	✓				
15	✓				
16	✓				

Carta de Validación

Yo, Julia Carroyo, titular de la cedula de identidad N° 7730422, de profesión Lic. En Educación, en la especialidad Derecho Mercantil según Gerencia de Recursos y con postgrado en Educación, Metodología, Psicología y Gerencia mediante la presente hago constar que he revisado y valorado el instrumento presentado por **Johana Balza**, el mismo para ser aplicado al **Talento Humano de la Gerencia de Personal de la Alcaldía Libertador del Estado Mérida**, con el fin de determinar la **Selección de Personal por Competencias**. Una vez revisado y valorado su contenido, en mi carácter de experto doy validez a la aplicación del instrumento en cuestión.

Doy fe de lo expuesto, en Mérida, a los 07 días del mes de Noviembre del año dos mil dieciséis.

www.bdigital.ula.ve

Julia Carroyo
Nombre y Apellido: Julia Carroyo
C.I. 7730422

Lic. Julia Carroyo
Msc.
RIF: V-07730422-9
C.I. 7.730.422

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA		
	EXCELENTE	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación Del Instrumento	✓		
Pertinencia de las Variables con los Indicadores	✓		
Relevancia del Contenido	✓		
Factibilidad de la Aplicación	✓		

Apreciación Cualitativa:

Todo en concordancia con los objetivos de la Investigación

Observaciones

Ninguna

Validado por Juana Cornejo c.i. 7730422
 Profesión: Licenciada en Educación
 Lugar de Trabajo: Universidad de la Andes
 Cargo que Desempeña: Profesora

**INSTRUMENTO PARA VALIDAR EL CUSTIONARIO APLICADO AL
TALENTO HUMANO DE LA GERENCIA DE PERSONAL DE LA
ALCALDÍA LIBERTADOR MÉRIDA.**

ITEMS	ESCALA				OBSERVACIONES
	DEJAR (4)	MODIFICAR (3)	ELIMINAR (2)	INCLUIR (1)	
1	✓				
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7	✓				
8	✓				
9	✓				
10	✓				
11	✓				
12	✓				
13	✓				
14	✓				
15	✓				
16	✓				

ANEXO C

Resultados de Validación.

MÓDULO VI: COEFICIENTE DE VALIDEZ DE CONTENIDO: Cvc
[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Ruth Blanco\Documents\JohanaBalza.sav
(HERNÁNDEZ NIETO, 1994, 1995, 1996, 2000). SPSS WINDOWS 22.0

Listar

ITEM	JUEZ1	JUEZ2	JUEZ3	PROJUEZ	VALIDITM	ERRORITM
1	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
2	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
3	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
4	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
5	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
6	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
7	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
8	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
9	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
10	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
11	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
12	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
13	2	2	3	2,333	, 7407	, 0370
14	3	2	3	2,667	, 8519	, 0370
15	3	2	3	2,667	, 8519	, 0370
16	2	3	3	2,667	, 8519	, 0370

Number of cases read: 16 Number of cases listed: 16

Listar

CVCT CVCC ERRORT
, 8645, 8875, 0370

El instrumento es altamente válido, mide las variables en estudio con un Coeficiente de Validez de Contenido de **, 8645**.

ANEXO D

Database

Visible: 21 de 21 variables

	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19	Item20	Item21	var
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	-	-	-	-	-	-
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	-	-	-	-	-	-
3	1	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	-	-	-	-	-	-
4	1	1	3	2	3	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	2	-	-	-	-	-	-
5	1	1	3	2	3	2	1	3	3	3	2	2	1	2	3	2	-	-	-	-	-	-
6	1	1	3	1	2	2	1	3	3	3	2	1	1	2	2	2	-	-	-	-	-	-
7	1	1	3	1	2	2	1	2	3	3	2	1	1	2	2	2	-	-	-	-	-	-
8	1	1	3	1	2	2	1	2	3	3	2	1	1	2	2	2	-	-	-	-	-	-
9	1	1	3	1	2	2	1	1	2	3	1	1	1	2	1	1	-	-	-	-	-	-
10	1	1	2	1	2	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-
11	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-
12	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-
19	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
21	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
22	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
23	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

www.bdigital.ula.ve

Frecuencias

[Conjunto_de_datos0] E:\Johana Database.sav

Tabla de frecuencia

Item 1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	16	88,9	88,9	88,9
	siempre	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Item 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	16	88,9	88,9	88,9
	a veces	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Item 3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	7	38,9	38,9	38,9
	a veces	2	11,1	11,1	50,0
	siempre	9	50,0	50,0	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Item 4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	14	77,8	77,8	77,8
	a veces	1	5,6	5,6	83,3
	siempre	3	16,7	16,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Item 5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	8	44,4	44,4	44,4
	a veces	5	27,8	27,8	72,2
	siempre	5	27,8	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Item 6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	6	33,3	33,3	33,3
	a veces	8	44,4	44,4	77,8
	siempre	4	22,2	22,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Item 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	16	88,9	88,9	88,9
	siempre	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Item 8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	10	55,6	55,6	55,6
	a veces	2	11,1	11,1	66,7
	siempre	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Item 9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	6	33,3	33,3	33,3
	a veces	4	22,2	22,2	55,6
	siempre	8	44,4	44,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Item 10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	4	22,2	22,2	22,2
	a veces	4	22,2	22,2	44,4
	siempre	10	55,6	55,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Item 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	10	55,6	55,6	55,6
	a veces	4	22,2	22,2	77,8
	siempre	4	22,2	22,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Item 12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	13	72,2	72,2	72,2
	a veces	4	22,2	22,2	94,4
	siempre	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Item 13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	14	77,8	77,8	77,8
	a veces	2	11,1	11,1	88,9
	siempre	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Item 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	9	50,0	50,0	50,0
	a veces	5	27,8	27,8	77,8
	siempre	4	22,2	22,2	100,0

Total	18	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Item 15

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	10	55,6	55,6	55,6
a veces	3	16,7	16,7	72,2
siempre	5	27,8	27,8	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Item 16

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	10	55,6	55,6	55,6
a veces	5	27,8	27,8	83,3
siempre	3	16,7	16,7	100,0
Total	18	100,0	100,0	

RELIABILITY

/VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9 Item10 Item11
Item12 Item13 Item14 Item15 Item16
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Análisis de fiabilidad

[Conjunto_de_datos0] E:\Johana Datebase.sa

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	18	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	18	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,974	16

El instrumento es altamente confiable