



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**COMPONENTE PRÁCTICO DE EXAMEN COMPLEXIVO**  
**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN**  
**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**TÍTULO**

**LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA PÚBLICA UPSE,**  
**AÑO 2021**

**AUTOR:**

**LIC. KATTY ALEXANDRA REYES INDIO**

**TUTOR: ECON. JUAN CARLOS OLIVES MALDONADO, MFP**

**LA LIBERTAD-ECUADOR**

**2020 - 2021**

## AUTORÍA DEL TRABAJO

El presente Trabajo de Titulación constituye un requisito previo a la obtención del título de Magíster en Administración Pública, Instituto de Posgrado, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, KATTY ALEXANDRA REYES INDIO, con cédula de identidad número, declaro que la investigación es absolutamente original, autentica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Atentamente,



Lic. Katty Alexandra Reyes Indio

## **APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR**

En mi calidad de Profesor Tutor del Componente Práctico de Examen Complexivo, titulado, “GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA PÚBLICA UPSE, AÑO 2021”, elaborado por la Lic. Katty Alexandra Reyes Indio, del Programa de Maestría en Administración Pública, con la modalidad de Examen Complexivo, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo práctico, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



---

Econ. Juan Carlos Olives Maldonado, MFP

**PROFESOR TUTOR**

## **DEDICATORIA**

Con mi corazón ungido de alegría dejo plasmado que dedico este logro  
A mis padres, quienes son parte de este proceso formativo, por el apoyo y  
motivación brindada en cada meta que me propongo.

A mis hermanas, que siempre están acompañándome y  
alentándome en cada una de las decisiones tomadas, para  
compartir mis tristezas y celebrar mis logros;

Y para el resto de mi familia, porque sé que siempre han  
creído en mí considerándome como un ejemplo a seguir, y  
eso me motiva a seguir preparándome profesionalmente.

Humildemente, como una hija, hermana, tía, comparto  
este triunfo con todos ustedes para celebrarlo, por todo el  
apoyo incondicional y moral brindado.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios Todopoderoso por la vida y las fuerzas para continuar este camino de preparación, a pesar de las dificultades, he logrado culminar.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena UPSE, e este proceso formativo como es la Maestría en Administración Pública y darnos la oportunidad de prepararnos.

A mis docentes, y tutor por impartir sus conocimientos y su aporte brindado en cada asignatura.

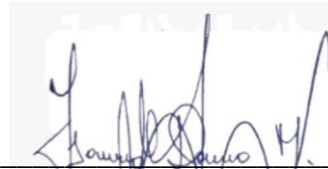
A la Empresa Pública EP UPSE, a sus autoridades y personal por darme facilidades en el desarrollo y culminación de este trabajo.

## TRIBUNAL DEL SUSTENTACIÓN



---

Q.F. Rolando Calero Mendoza, PhD  
**DIRECTOR DEL INSTITUTO DE  
POSTGRADO**



---

Ing. Isauro Domo Mendoza, MSc  
**DOCENTE ESPECIALISTA**



---

Econ. Juan Carlos Olives Maldonado, MFP  
**DOCENTE TUTOR**



---

Econ. Hugo Álvarez Plúas, MSc  
**COORDINADOR MAP**



---

Abg. Víctor Coronel Ortiz, Mgtr  
**SECRETARIO GENERAL**

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo, determinar la importancia de la gestión por competencias como base para fortalecer el desarrollo institucional de la Empresa Pública UPSE, utilizando como metodología la investigación-acción, que permite abordar con mayor precisión los aspectos fundamentales que derivan al problema de forma científica y realista, a través de la investigación descriptiva; es decir, en este proceso se presentan varias características primordiales de los fenómenos encontrados sobre el tema a investigar, utilizando criterios sistémicos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. El instrumento aplicado fue determinado de acuerdo al número de la población objetivo de esta investigación identificada como los trabajadores de la empresa, utilizando el censo para el levantamiento de la información de datos precisos y la formulación de una encuesta con un mínimo de 10 preguntas relacionadas con el tema de estudio. Entre los resultados obtenidos, se evidencia una disyuntiva y falencia entre las competencias personales, técnicas, sociales, metodológicas y participativas, adheridas al rol y cargos de los empleados. Siendo necesario adoptar un modelo de la gestión del talento humano por competencias para determinar un plan de acción que permita tener una visión amplia de las fortalezas y que busque desarrollar el potencial humano dentro de la cultura y clima organizacional.

**Palabras claves:** Gestión por competencias, competencias del talento humano, desarrollo organizacional, modelo de gestión.

## **ABSTRAC**

The objective of this paper is to determine the importance of competency-based management as a basis for strengthening the institutional development of the UPSE Public Company, using action-research as a methodology, which allows addressing with greater precision the fundamental aspects that derive from the problem of scientific and realistic way, through descriptive research; that is, in this process several essential characteristics of the phenomena found on the subject to be investigated are presented, using systemic criteria that allow their structure or behavior to be revealed. The applied instrument was determined according to the number of the target population of this research, identified as the company's workers, using the census to collect accurate data information and the formulation of a survey with a minimum of 10 questions related to the subject of study. Among the results obtained, there is evidence of a dilemma and lack between personal, technical, social, methodological and participatory skills, adhered to the role and positions of employees. It is necessary to adopt a model of human talent management by competencies to determine an action plan that allows a broad vision of strengths and that seeks to develop human potential within the organizational culture and climate.

**Keywords:** Management by competencies, human talent competencies, organizational development, management model.



## ÍNDICE GENERAL

<b>AUTORÍA DEL TRABAJO</b> .....	ii
<b>APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR</b> .....	iii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iv
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	v
<b>TRIBUNAL DEL SUSTENTACIÓN</b> .....	vi
<b>RESUMEN</b> .....	vii
<b>ABSTRAC</b> .....	viii
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	ix
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	xi
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	13
<b>Definición o planteamiento del problema</b> .....	14
<b>Justificación teórica</b> .....	15
<b>Justificación legal</b> .....	15
<b>Justificación práctica</b> .....	16
<b>Objetivos de la investigación</b> .....	17
<b>Objetivo General</b> .....	17
<b>Objetivos Específicos</b> .....	17
<b>Idea a defender</b> .....	17
<b>MARCO CONCEPTUAL</b> .....	17
<b>Gestión por competencias</b> .....	18
<b>Componentes de las competencias de una organización</b> .....	19
<b>Desarrollo institucional</b> .....	21
<b>Gestión del Talento Humano de las empresas públicas</b> .....	25
<b>MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	27
<b>Diseño de investigación</b> .....	27
<b>Tipo de investigación</b> .....	27
<b>Población y muestra</b> .....	27
<b>Técnicas de recolección de datos</b> .....	28
<b>Procesamiento de la información</b> .....	28

<b>ANÁLISIS Y RESULTADOS</b> .....	29
<b>Discusión de resultados</b> .....	33
<b>ESTUDIO O ANÁLISIS DE CASO</b> .....	34
<b>Título</b> .....	34
<b>Diagnóstico</b> .....	34
<b>Objetivos y pronóstico</b> .....	36
<b>Objetivo general</b> .....	36
<b>Objetivos específicos</b> .....	37
<b>Introducción o fundamentación</b> .....	37
<b>Desarrollo o cuerpo del texto</b> .....	38
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	46

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Análisis crítico de los errores.....	29
<b>Tabla 2.</b> Adaptación .....	29
<b>Tabla 3.</b> Comparativo de cumplimiento de objetivos .....	29
<b>Tabla 4.</b> Competencia social .....	30
<b>Tabla 5.</b> Iniciativa .....	30
<b>Tabla 6.</b> Trabajo en equipo .....	31
<b>Tabla 7.</b> Métodos para medir las competencias .....	31
<b>Tabla 8.</b> Gestión por competencias-direccionamiento estratégico .....	31
<b>Tabla 9.</b> Trabajo con base en las competencias .....	32
<b>Tabla 10.</b> Gestión por competencias-desempeño.....	32
<b>Tabla 11.</b> Plan de acción .....	44

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Competencias .....	19
Figura 2. Estructura orgánica.....	36
Figura 3. Modelo de la gestión del potencial humano por competencias en la gerencia pública integral. ....	38
Figura 4. Mapa de procesos .....	39
Figura 5. Identificación del proceso Institucional .....	40
Figura 6. Selección y vinculación.....	41
Figura 7. Diagrama de los procesos de Aprendizaje continuo .....	43

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación tiene el objetivo de contribuir en la búsqueda de soluciones a la situación actual del manejo o procesos de la gestión del talento humano basados en las normativas, reglamentos y sobre todo en las garantías, obligaciones y derechos que otorga la Constitución de la República del Ecuador, para mejorar el funcionamiento y desempeño de los funcionarios de la Empresa Pública UPSE.

Durante la ejecución de este trabajo, se va a aplicar la metodología y herramientas de investigación adecuada para determinar aspectos importantes en diferentes ámbitos; por ejemplo, el análisis en la estructura funcional de acuerdo con la necesidad institucional que permitirá obtener la información sobre las políticas y directrices que establecen las funciones, perfiles, cargos y su relación con la organización.

En cuanto al aspecto legal, se determinará la importancia del cumplimiento y estructuración de la organización, en la implementación de sus reglamentos para el desarrollo empresarial, contemplando que el clima organizacional tiene sus bases en la administración de la empresa, pues ésta es la encargada de establecer las políticas y lineamientos para el desarrollo organizacional que en consecuencia induce el comportamiento adecuado del personal.

La finalidad de este trabajo de investigación es determinar la importancia de la gestión por competencias como base para el fortalecimiento del desarrollo institucional de la Empresa Pública UPSE. El aporte con el que se va a contribuir en esta investigación, son los resultados del diagnóstico y sus principales hallazgos, para concluir con un plan de acción o lineamientos identificados en el modelo de gestión analizado, promoviendo el fortalecimiento y desarrollo del potencial humano, basados en el aprendizaje continuo organizacional y la evaluación del desempeño.

## **DEFINICIÓN O PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las competencias laborales, se entiende como el proceso incorporado como parte esencial en las actividades administrativas específicamente en las entidades públicas y privadas, con la finalidad de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas y objetivos corporativos.

El siguiente trabajo está dirigido, al análisis y evaluación de la organización del talento humano, basados en los procedimientos normativos que regula el cumplimiento institucional, en vista que la Empresa Pública UPSE, es una institución que tienen recientemente 8 años en el ejercicio de sus actividades y la gestión administrativa está encaminada al desarrollo y mejoramiento de la operatividad de la empresa, teniendo la oportunidad de ampliar su giro de negocio y ofertar nuevos servicios y productos. He aquí la importancia del crecimiento Institucional, la misma que va ligada a un sistema de gestión administrativo con la identificación del flujo de procesos de los servicios con la gestión del talento humano por competencias, para satisfacer las necesidades institucionales de carácter permanente. Al relacionar estos dos componentes se denota que existe falencias en el sistema de gestión por competencias, hablando de los servicios que brinda la empresa y el rol de los colaboradores, basados en sus cargos, funciones y responsabilidades; aun contando con una distribución definida dentro de los reglamentos y estructura funcional para establecer los procesos de gestión del Talento Humano.

Tomando en consideración la conceptualización de las competencias laborales se entiende como un proceso sistemático y organizado, que contribuye fundamentalmente en el ámbito administrativo, para el desarrollo organizacional, bienestar del talento humano, y la satisfacción de quienes reciben los servicios que ofrece la entidad. Desde esta perspectiva, nace la siguiente interrogante: ¿La gestión por competencias contribuyen en el desarrollo institucional de la Empresa Pública UPSE, 2021?

### **Justificación teórica**

Las Instituciones públicas o privadas se adaptan a los modelos administrativos que le permitan brindar un servicio ajustado a las necesidades de los ciudadanos, este enfoque se basa en la aplicación de herramientas de gestión empresarial orientados a la eficacia, competencia y efectividad en la satisfacción de las demandas sociales. (Bueno, 2018), señala:

Las empresas cada vez más conscientes de esto se preocupan en potenciar un clima creativo en el que convivan en equilibrio la motivación a los empleados para la generación constante de ideas y la obtención de resultados, que faciliten el crecimiento de la empresa p. 41

Desde el punto de vista del desarrollo organizacional, el planeamiento y análisis estratégico es una dimensión gerencial, es un acto de toma de decisiones, es una actitud de cambio (de las personas y de la organización). El nivel y madurez de planeamiento y análisis estratégico institucional, está en función del nivel de cultura humana y organizacional. Todas las personas pertenecientes a una institución deben siempre estar abiertas a «poner sus cargos a disposición». Así mismo, toda institución debe estar siempre abierta a producir cambios de reposicionamiento, de innovación o mejoramiento. El proceso de globalización e internacionalización actual, así como, la dinámica de la competitividad obliga a toda institución una gran capacidad de flexibilidad en sus estrategias productivas y de servicios, en su estructura organizativa y de su capital humano.

### **Justificación legal**

En el contexto legal, nuestras normas determinan y garantizan el cumplimiento de directrices para la buena gestión administrativa y financiera de las instituciones públicas, otorgándole en algunos de los casos la capacidad autónoma y descentralizada en sus competencias.

EL Marco Jurídico al que se va a referir esta investigación está tomada de la Constitución del Ecuador, Ley de Empresas Públicas, Ley Orgánica Nacional del Servidor Público y su reglamento, Código de trabajo, Normas de control Interno de la Contraloría General del Estado (normas 300), Normas Gubernamental de Contabilidad, Estatuto Orgánico de la Empresa Pública UPSE, Reglamento Interno de la Administración del Talento Humano de la Empresa Pública, Ley Orgánica de la contraloría del estado.

### **Justificación práctica**

La estructura organizacional, también está sometida a cambios que están relacionados a la eliminación, creación o fusión de puestos o funciones, con el objetivo de innovación o mejoramiento, y en consecuencia a esto, el personal se debe adaptar a esta flexibilidad, en cuanto a la fusión de funciones debe demostrar su capacidad de trabajo, inteligencia, su multihabilidad y multifuncional. En esa perspectiva, «poner su cargo a disposición» no significa otra cosa que un cambio de puesto o función, para garantizar el reposicionamiento, la innovación y el mejoramiento competitivo de la organización.

Por esta razón se hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado, es por ello que es muy importante la contratación de personal con gran capacidad profesional, integridad y valores éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde se interrelacionan unas con otras con el fin de que no se rompa la cadena de control, fortaleciendo y el ambiente de aplicación del mismo. Cada persona es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena, cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización debe estar siempre en cabeza de la administración o alta gerencia con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa, siendo función del departamento de Talento Humano o quien haga sus veces, la



adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Determinar la importancia de la gestión por competencias como base para el fortalecimiento del desarrollo institucional de la Empresa Pública UPSE.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situacional actual de la estructura y gestión administrativa de procesos de la Empresa Pública UPSE.
- Aplicar las técnicas e instrumentos de investigación que permitan obtener datos relevantes sobre el sistema de gestión de procesos administrativos enmarcados en la normativa institucional de la Empresa Pública UPSE.
- Proponer un plan de acción basados en un modelo de la gestión del Talento Humano por competencias, que permita el desarrollo del potencial humano.

### **Idea a defender**

La gestión por competencias contribuye al desarrollo Institucional de la Empresa Pública UPSE, 2021.

## **MARCO CONCEPTUAL**

Con el fin de fortalecer el trabajo investigativo, y extender los conocimientos acerca de la gestión por competencias, se extrae información teórica relevante.

## **Gestión por competencias**

La gestión por competencias es una gestión planeada, por parte de la organización, en torno a las competencias de sus colaboradores. Implica tenerlas en cuenta ya sea para darles una utilización adecuada, como para incrementarlas cuando sea necesario. (Alles, 2017). Se centra en el impulso de la innovación para el liderazgo transformacional ya que permite a los profesionales conocer su propio perfil de competencias.

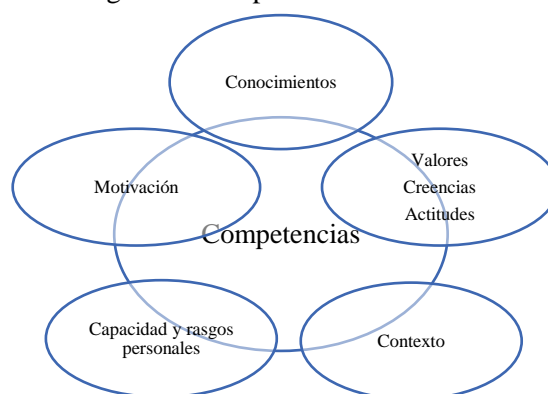
Cada puesto de trabajo requiere de competencias distintas, por lo que, dependiendo del objetivo profesional del individuo, necesitará desarrollar unas u otras. Las competencias pueden ser definidas como un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permite desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a estándares históricos y tecnológicos vigentes” p.201. (Bordas, 2016). Por ello, es importante que las personas conozcan las competencias que poseen y requieren en el puesto de trabajo deseado para identificar cuáles son las áreas de mejora y buscar las opciones para desarrollar esas habilidades. En la actualidad, las empresas buscan personas capaces de realizar y colaboren de manera eficiente al alcance de los objetivos de la organización. El mercado de trabajo en la actualidad exige mucho más que un diploma (...). (Neiva, 2013).

El mundo actual, vive en constante reto de mejorar el rendimiento del personal, haciendo énfasis en el talento, la especialización y la afinidad de las funciones de cada colaborador. Para lograr esto, debe hacer uso de buenas prácticas y la respuesta a esta necesidad latente son las competencias laborales. Perrenoud (1999), Machado (2002), y Neiva (2013), mencionan “las competencias están relacionadas a contextos culturales, profesionales y condiciones profesional”.

## Componentes de las competencias de una organización

Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional. (Alles, 2017). Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias se hace necesaria la unión de cinco elementos fundamentales:

Figura 1. Competencias



Fuente: (Calvo, 2014). Gestión por competencias como factor de mejora de la calidad asistencial

Las competencias son el resultado de rasgos de conocimientos, motivación, capacidades innatas del individuo, sus valores, creencias y actitudes.

Cada persona posee un conjunto de competencias que deben alinearse a los objetivos organizacionales.

### *Competencia técnica*

Las competencias técnicas o también conocidas como competencias específicas, son esenciales para desarrollar una actividad laboral concreta con éxito. En esta competencia se incluyen los saberes (saber qué) como conjunto de conocimientos generales o especializados tanto teóricos como científicos o técnicos y un conjunto de técnicas (saber hacer) como dominio de métodos y técnicas en los contenidos específicos. (Lladó, 2013), p. 94.

Los trabajadores que poseen esta competencia son aquellos que dominan como experto las tareas y contenidos del ámbito de su trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para el desarrollo de las mismas. Este tipo de competencias varían en función de la estructura de la organización y del puesto de trabajo.

### *Competencia social*

Caballo (1993) y García (2014), definen las competencias sociales como “el conjunto de conductas emitidas por el individuo en un contexto interpersonal que expresa sus sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás y que, resuelve los problemas (...)” p.14. Esta incluye las motivaciones, los valores, la capacidad de relación en un contexto social y organizativo, implica saber colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal. A la empatía, la influencia, la resolución de conflictos y la comunión. (Caldevilla, 2013),

Cuando nos referimos a competencia social de los trabajamos, se hace énfasis en aquel que sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva. Demuestra, además, un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

### *Competencia metodológica*

Hace referencia al saber hacer, aplicar los conocimientos a situaciones laborales concretas, utilizar procedimientos adecuados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones novedosas y a las irregularidades que se presenten; quien encuentra de forma independiente vías de solución y transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo posee este tipo de competencia.

### *Competencia participativa*

Se refiere al saber e implica saber participar en la organización de su puesto de trabajo y también en su entorno de trabajo, estar atento a la evolución del mercado laboral, predispuesto al entendimiento interpersonal, a la comunicación y cooperación con los demás y demostrar un comportamiento orientado hacia el grupo; quien posee este tipo de competencia es capaz de decidir y de asumir responsabilidades.

### *Competencia personal*

Este tipo de competencia se refiere al saber ser, es del tipo de competencias actitudinales, implica tener una imagen realista de sí mismo, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades y tomar decisiones.

### **Desarrollo institucional**

Este proceso de cambio, determina el crecimiento, avance o estancamiento de la institución, en la que influyen varios factores. Requiere de procesos y procedimientos organizativos mediante los cuales se contribuyen los conocimientos y las innovaciones a introducir por la organización y se instruye en ellos a sus miembros a sus distintos niveles de competencia y responsabilidad. “El aprendizaje hace que la empresa puede ser cada vez más inteligente al memorizar o incorporar los diferente conocimientos fruto de las rutinas organizativas” (Cegarra & Martínez, 2017).

### **Estructura organizativa-Normas Internas de Control 200-04**

La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto, no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información.

Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores.

#### **Administración estratégica- Normas Internas de Control 200-02**

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

#### **Plan de talento humano-Normas Internas de Control 407-01**

Los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operaciones institucionales.

La planificación se elaborará sobre la base de un diagnóstico del personal, efectuado con la información estadística que mantendrá la unidad responsable de la administración del talento humano; considerando, además, la normativa vigente relacionada con esta área, el plan estratégico institucional, los planes operativos anuales, programas y proyectos.

#### **Manual de clasificación de puestos -Normas Internas de Control 407-02**

Las unidades de administración de talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración.

La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa.

#### **Evaluación del desempeño -Normas Internas de Control 407-04**

La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la institución.

#### **Actividades de Control- Normas Internas de Control 100-01 Control Interno; Normas Internas de Control 400**

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

#### **Responsable del control interno -Normas Internas de Control 100-03**

El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias.

### **Políticas y prácticas de Talento Humano -Normas Internas de Control 200-03**

El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.

Según el art. 11, de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el Gerente General, como responsable de la administración y gestión de la empresa pública, tendrá los siguientes deberes y atribuciones: 1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa pública; 2. Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativa aplicable, incluidas las resoluciones emitidas por el Directorio; 4. Administrar la empresa pública, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por éste, sobre los resultados de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados.



## **Gestión del Talento Humano de las empresas públicas**

Según el art. 16, de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la Administración del Talento Humano de las empresas públicas corresponde al Gerente General o a quien éste delegue expresamente.

De acuerdo al art. 20, los sistemas de administración del talento humano, estarán basados en los siguientes principios: 1. Profesionalización y capacitación permanente del personal, mediante el manejo de un Plan de Capacitación y fomento de la investigación científica y tecnológica acorde a los requerimientos y consecución de objetivos de la empresa; 2. Definición de estructuras ocupacionales, que respondan a las características de especificidad por niveles de complejidad, riesgos ocupacionales, responsabilidad, especialización, etc.; 3. Equidad remunerativa, que permita el establecimiento de remuneraciones equitativas para el talento humano; 5. Evaluación Periódica del desempeño de su personal; 6. Confidencialidad en la información comercial, empresarial y en general, aquella información, considerada por el Directorio de la empresa pública como estratégica y sensible a los intereses de ésta, desde el punto de vista tecnológico, comercial y de mercado y 7. Transparencia y responsabilidad en el manejo de los recursos de la empresa.

La Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP, al referirse al Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público, señala: Art. 54, el sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

## **Del Subsistema de Planificación del Talento Humano**

Art. 55, Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano. En el art. 56, señala que las Unidades de Administración del Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.

### **Del Subsistema de Selección de Personal**

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

### **De la Formación y la Capacitación**

Art. 69, la formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

### **Del Subsistema de Evaluación del Desempeño**

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

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

### **Diseño de investigación**

Durante el proceso de estudio, una tarea fundamental es establecer los métodos de investigación, para fundamentar las variables consideradas en el planteamiento del problema. Se adoptará el modelo de acción social propuesto originalmente por Kurt Lewin (Rigai, 2012). Este modelo de investigación-acción “cualitativa”, facilita el tratamiento de los problemas sociales de forma científica y realista.

En esta investigación se realiza un proceso de revisión de la realidad o de ciertos aspectos de ésta. Es acción porque se orienta a la resolución de problemas específicos. Conocer la realidad es importante, pero aún lo es más transformarla con el objeto de resolver determinados problemas sociales.

En el diseño de la investigación se explica cómo se realiza el trabajo objeto de investigación, los parámetros que se establecen y los datos estadísticos usados para evaluar la información recolectada. Mediante este enfoque se describe si es un estudio de investigación descriptivo, correlacional. (Abreu, 2012).

### **Tipo de investigación**

Método Descriptivo, es decir que en este proceso se va a representar varias características primordiales de los fenómenos encontrados sobre el tema a investigar, utilizando criterios sistémicos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento.

### **Población**

La investigación está dirigida a la Empresa Pública de Obras, Bienes y Servicios Santa Elena EP, en donde se ha identificado que el distributivo consta de 11 personas que laboran en las áreas administrativa, financiera, proyectos y servicios. Por ser una organización de una estructura pequeña la población objetiva para la

investigación y recolección de datos serán todos los funcionarios que trabajan en la empresa.

### **Técnicas de recolección de datos**

El concepto de técnicas, en el ámbito de la investigación científica, hace referencia a los procedimientos y medios que hacen operativos los métodos (Ander-Egg, 1995: 42).(Pulido Polo, 2015). Para la recolección de datos primarios en una investigación científica se procede básicamente por observación, por encuestas o entrevistas a los sujetos de estudio y por experimentación.(Porras, 2017).

Por tener como población de estudios todos los empleados de la empresa, se realizará un levantamiento de información específicas a través de un censo, y se diseñará un formulario de encuesta con un mínimo de 10 preguntas relacionadas con el tema de estudio, varias de ellas tendrán condiciones o alternativas de respuestas, también habrá ítems de identificación en el cuestionario de las zonas de aplicación de la encuesta.

Habrán preguntas cerradas, este formulario será precisamente aplicado como prueba de campo en el sector que hemos determinado el problema con el fin de medir las variables.

Utilizaremos preguntas específicas sobre el tema de interés, buscando que el encuestado facilite información sobre sí mismo, su experiencia en cuestión al fenómeno investigado; con la finalidad de la obtención de datos y comprobar así la teoría e hipótesis.

### **Procesamiento de la información**

Los problemas que hay que investigar siguiendo un procedimiento científico de planificación, ejecución y valoración con el uso de técnicas tanto cuantitativas

como cualitativas (recibe el nombre de triangulación) son definidos, analizados y resueltos por la propia comunidad con ayuda del profesional (Musitu, G. & Buelga, S. 2014).

## ANÁLISIS Y RESULTADOS

- **¿Realiza un análisis crítico de los errores que se presentan en el desarrollo de sus funciones?**

**Tabla 1.** Análisis crítico de los errores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	7	70,0	70,0
	Casi siempre	3	30,0	100,0
	Total	10	100,0	

Nota: Datos de encuesta a trabajadores de la empresa pública.

De acuerdo a la tabla 1, se evidencia que el 70% de los trabajadores a veces realizan un análisis crítico, mientras que el 30% casi siempre lo hace. Se refleja que es necesario fortalecer las competencias personales y técnicas.

- **¿Puede adaptarse con facilidad a las nuevas necesidades y requerimientos?**

**Tabla 2.** Adaptación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	7	70,0	70,0
	Casi siempre	3	30,0	100,0
	Total	10	100,0	

Nota: Datos de encuesta a trabajadores de la empresa pública.

En la tabla 2, se muestra que el 70% de los trabajadores a veces logra adaptarse a las nuevas necesidades y requerimientos de la empresa. Se evidencia que es indispensable fortalecer las competencias técnicas de los trabajadores.

- **¿Con qué frecuencia realiza un comparativo del cumplimiento de los objetivos con los resultados obtenidos?**

**Tabla 3.** Comparativo de cumplimiento de objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	1	10,0	10,0
	A veces	5	50,0	60,0

	Casi siempre	4	40,0	100,0
	Total	10	100,0	

Nota: Datos de encuesta a trabajadores de la empresa pública.

De acuerdo a la tabla 3, el 50% de los trabajadores a veces realiza un comparativo del cumplimiento de los objetivos con los resultados obtenidos en la empresa, el 40% casi siempre lo hace, mientras el 10% casi nunca. Se evidencia la necesidad de fortalecer las competencias metodológicas de los trabajadores.

- **¿Realiza correcciones respetando las ideas de los demás compañeros?**

**Tabla 4.** Competencia social

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Casi nunca	1	10,0	10,0
	A veces	3	30,0	40,0
Válidos	Casi siempre	5	50,0	90,0
	Siempre	1	10,0	100,0
	Total	10	100,0	

Nota: Datos de encuesta a trabajadores de la empresa pública.

En la tabla 4, se observa que el 50% casi siempre realiza correcciones respetando las ideas de sus compañeros, el 30% a veces comparte criterios, mientras un 1% casi nunca y un porcentaje similar siempre. Es evidente, que se debe fortalecer las competencias sociales de los trabajadores.

- **¿Posee iniciativa para proponer actividades que busquen efectividad de la organización?**

**Tabla 5.** Iniciativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	A veces	5	50,0	50,0
Válidos	Casi siempre	4	40,0	90,0
	Siempre	1	10,0	100,0
	Total	10	100,0	

Nota: Datos de encuesta a trabajadores de la empresa pública.

La tabla 5, muestra que el 50% de los trabajadores a veces proponen actividades que buscan efectividad en la organización, el 40% casi siempre, mientras que el 1% siempre. Llevar a cabo acciones necesarias permite efectividad por ello, es necesario fortalecer las competencias de actuar con autonomía e iniciativa.

- **¿El trabajo en equipo permite cumplir con las metas asignadas?**

**Tabla 6.** Trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	4	40,0	40,0
	Siempre	6	60,0	100,0
	Total	10	100,0	

Nota: Datos de encuesta a trabajadores de la empresa pública.

De acuerdo a la tabla 6, el 60% de los trabajadores considera que trabajar en equipo permite cumplir con las metas asignadas, mientras el 40% casi siempre. Es evidente que las competencias participativas son considera indispensable para la empresa pública.

- **¿Se emplean métodos para medir las competencias de los servidores?**

**Tabla 7.** Métodos para medir las competencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	10,0	10,0
	Casi nunca	3	30,0	40,0
	A veces	2	20,0	60,0
	Casi siempre	1	10,0	70,0
	Siempre	3	30,0	100,0
	Total	10	100,0	

Nota: Datos de encuesta a trabajadores de la empresa pública.

En la tabla 7, se observa el 30% señala que casi nunca se emplean métodos para medir las competencias de los servidores, el 30% considera siempre, el 20% menciona a veces utilizarse. Definir las competencias de los trabajados permite tener una visión amplia de las fortalezas, así también de las áreas en las que deben mejorar.

- **¿Cree usted que la gestión por competencias tiene relación con el direccionamiento estratégico de la empresa?**

**Tabla 8.** Gestión por competencias-direccionamiento estratégico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	2	20,0	20,0
	Casi siempre	2	20,0	40,0
	Siempre	6	60,0	100,0
	Total	10	100,0	

Nota: Datos de encuesta a trabajadores de la empresa pública.

De acuerdo a la tabla 8, el 60% cree que la gestión por competencias tiene relación con el direccionamiento estratégico de la empresa, 20% casi siempre, mientras el 20% a veces. Se deduce, la necesidad de favorecer el desarrollo de las habilidades profesionales.

- **¿Genera aportes que la empresa trabaje con base en las competencias de sus colaboradores?**

**Tabla 9.** Trabajo con base en las competencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	4	40,0	40,0
Casi siempre	1	10,0	50,0
Siempre	5	50,0	100,0
Total	10	100,0	

Nota: Datos de encuesta a trabajadores de la empresa pública.

En la tabla 9, se observa el 50% de los trabajadores consideran que, si la empresa trabaja con base en las competencias de sus colaboradores, esto genera aportes, el 40% a veces, mientras un 10% casi siempre. Las personas siempre están en constante desarrollo de competencias por eso es necesario que la empresa fortalezca dichas capacidades.

- **¿Considera usted que la gestión por competencias influye en el desempeño de la empresa pública?**

**Tabla 10.** Gestión por competencias-desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	10	100,0	100,0

Nota: Datos de encuesta a trabajadores de la empresa pública.

De acuerdo a la tabla 10, se observa el 100% de los trabajadores considera indispensable que la gestión por competencias influye en el desempeño de la empresa pública. Actualmente las empresas optan por este tipo de gestión con el fin de generar ventajas y conseguir los objetivos propuestos.



## **Discusión de resultados**

De acuerdo a los objetivos planteados, se evidencia la importancia de la gestión por competencias como base para fortalecer el desarrollo institucional de la Empresa Pública UPSE.

En relación al primero objetivo, diagnosticar la situacional de la estructura y gestión administrativa de procesos de la Empresa, se evidencia que el 70% de los trabajadores a veces realizan un análisis crítico, es decir; aún debe fortalecer las competencias personales y técnicas. Las competencias técnicas o también conocidas como competencias específicas, son esenciales para desarrollar una actividad laboral concreta con éxito. En esta competencia se incluyen los saberes (saber qué) como conjunto de conocimientos generales o especializados tanto teóricos como científicos o técnicos y un conjunto de técnicas (saber hacer) como dominio de métodos y técnicas en los contenidos específicos. (Lladó, 2013), p. 94

Con respecto al siguiente objetivo, aplicar las técnicas e instrumentos de investigación que permitan obtener datos relevantes sobre el sistema de gestión de procesos administrativos enmarcados en la normativa institucional de la Empresa Pública, se observa el 30% señala que casi nunca se emplean métodos para medir las competencias de los servidores, el 30% considera siempre, el 20% menciona a veces utilizarse. Definir las competencias de los trabajados permite tener una visión amplia de las fortalezas, así también de las áreas en las que deben mejorar. Cada puesto de trabajo requiere de competencias distintas, por lo que, dependiendo del objetivo profesional del individuo, necesitará desarrollar unas u otras. p.201. (Bordas, 2016).

En cuanto, al último objetivo proponer un plan de acción basado en un modelo de la gestión del talento humano por competencias, permita el desarrollo del potencial humano, el 50% de los trabajadores consideran que, si la empresa trabaja con base en las competencias de sus colaboradores, esto genera aportes, el

40% a veces, además; el 100% de los trabajadores considera indispensable que la gestión por competencias influya en el desempeño de la empresa pública. Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional. (Alles, 2017).

## **ESTUDIO O ANÁLISIS DE CASO**

### **Título**

Plan de acción basado en el Modelo de la gestión del potencial humano por competencias.

### **Diagnóstico**

Reforma de Creación EP, 2018, La Empresa Pública de Obras, Bienes y Servicios Santa Elena EP, es creada mediante Resolución del H. Consejo Superior Universitario de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, en dos sesiones ordinarias efectuadas el 30 de julio de 2012 y 15 de agosto de 2012, como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, cuya constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación se regula por la Ley Orgánica de Empresas Públicas, adscrita a la Universidad Estatal Península de Santa Elena. (Reforma de Creación EP, 2018).

El objetivo de la Empresa Pública de Obras, Bienes y Servicios Santa Elena EP, es la administración y la gestión logística, operativa y comercial de los servicios y los productos de proyectos de investigación, las adquisiciones, la ejecución de obras y la prestación de servicios, la consultoría especializada, la administración de los bienes muebles e inmuebles y las diferentes operaciones comerciales y negocios que suponga una relación y vinculación de base comercial con entes

externos a la Empresa Pública de Obras, Bienes y Servicios Santa Elena EP. (Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2021).

La misión de la empresa pública, la misma que consiste en proyectar y ejecutar obras, bienes y servicios productivos, académicos, sociales, investigativos, y ambientales, pertinentes con relación a la matriz productiva territorial y del país, mediante acciones empresariales social y ambientalmente responsables, que estimulen al desarrollo sustentable y sostenible de Santa Elena y Ecuador, a partir de buenas prácticas empresariales, cuyas ganancias contribuyan al incremento de los horizontes académicos y científicos de Santa Elena..

Reforma de Creación EP, 2018, La Visión es Ejercer liderazgo empresarial en el diseño y ejecución de proyectos sostenibles y sustentables para Santa Elena y el país, con énfasis en obras y servicios productivos, académicos, sociales, investigativos, comerciales y ambientales, a partir de articular el perfil científico-académico de la UPSE y las buenas prácticas empresariales, donde la ciencia ocupe un lugar preponderante en la búsqueda de resultados positivos para la península de Santa Elena y el país. (Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2021).

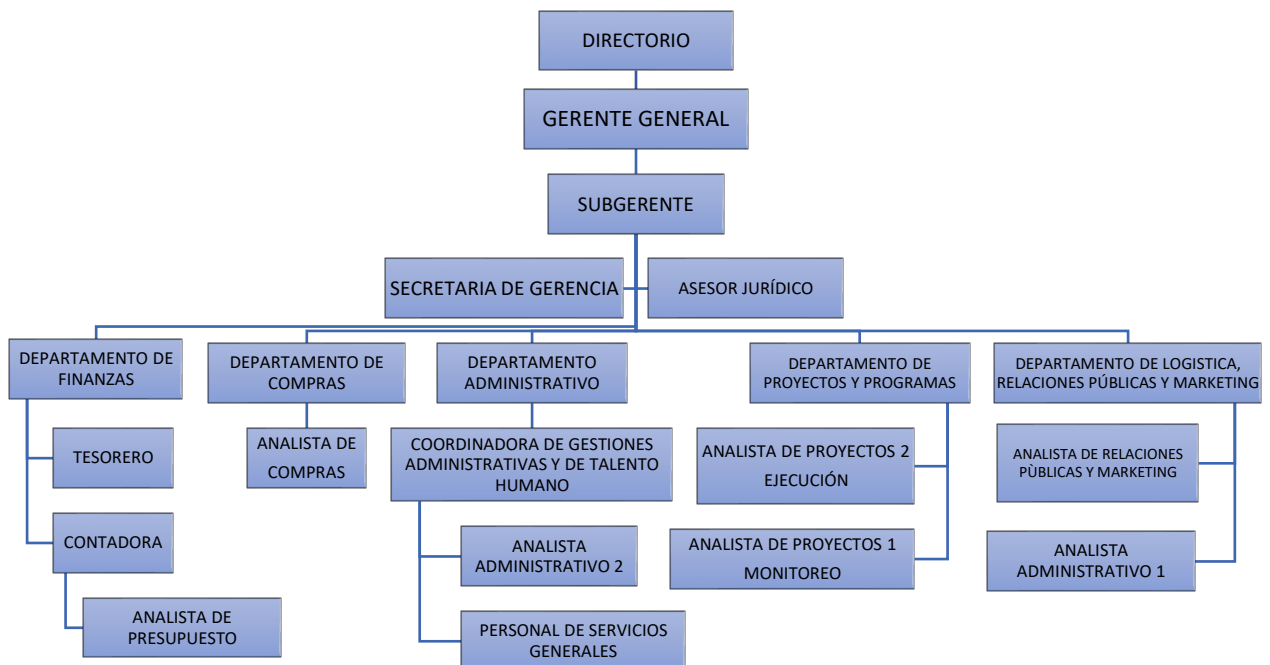
De la Reforma de la Resolución de Creación de la Empresa Pública de Obras, Bienes y Servicios Santa Elena EP, establece en el artículo 1, que la empresa pública se regirá por la Carta Magna, y toda normativa y reglamentos aplicables. Y su naturaleza según el artículo 2, determina que es persona jurídica de derecho público, teniendo autonomía en muchos ámbitos, regulada por la normativa vigente.

Según la normativa de creación el artículo 23, resalta la gestión del talento humano, la misma que está precedida por el Gerente General. La designación y contratación se realizará a través de procesos de selección que atiendan los requerimientos empresariales de cada cargo. En lo referente a la naturaleza

jurídica de la relación, modalidades de designación y contratación, se rige por principios que orientan su administración, subrogación o encargo, u otros.

De acuerdo a reforma de la creación, se aprobó la siguiente estructura funcional de la Empresa, teniendo como órgano de dirección y administración el Directorio, siendo el Presidente la máxima autoridad nominadora, seguido del Gerente General y Subgerente.

Figura 2. Estructura orgánica



Fuente: Estatuto Orgánico Funcional de la EP

## OBJETIVOS Y PRONÓSTICO

### Objetivo general

Proponer un plan de acción basado en un modelo de la gestión del talento humano por competencias como herramienta para contribuir al desarrollo de la Empresa Pública.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los componentes del modelo de la gestión del Talento Humano por competencias, basados en la cultura y clima organizacional de la Empresa.
- Promover el cumplimiento de la legislación aplicable a la gestión por competencias de la empresa pública.
- Elaborar el Plan de acción basados en el aprendizaje continuo organizacional y la evaluación de desempeño.

### **INTRODUCCIÓN O FUNDAMENTACIÓN**

Es evidente que, para aumentar la efectividad o productividad de una empresa, es necesario transformar los procesos de producción, no sólo se requiere de equipos y tecnologías, también de nuevas formas de gestión, en cuanto al recurso humano, el desarrollo de sus competencias, y el estímulo al potencial creativo e intelectual del personal de la empresa.

Actualmente, las empresas en su mayoría adoptan prácticas y modelos basados en competencias del recurso humano, como consecuencia de buscar soluciones a los problemas encontrados en la empresa, tanto en la gestión como la motivación de los integrantes de la empresa en nuevos entornos laborales. La gestión por competencias es una gestión planeada, por parte de la organización, en torno a las competencias de sus colaboradores. Implica tenerlas en cuenta ya sea para darles una utilización adecuada, como para incrementarlas cuando sea necesario. (Alles, 2017).

En este sentido, es necesario definir un modelo de gestión del potencial humano por competencias en la empresa pública, que permita conocer el potencial de la organización y evaluar competencias de los trabajadores.

## DESARROLLO O CUERPO DEL TEXTO

Los cambios constantes que actualmente se dan en el mundo del trabajo, sobre todo la nueva revolución de la tecnología, requiere de nuevas necesidades de formación. Por ello, es indispensable, utilizar metodologías como el análisis ocupacional basado en competencias, mecanismo de vital importancia que permite examinar la situación real de la empresa de una o varias ocupaciones; así también, definir las competencias requeridas para cada cargo, con el objetivo de establecer procedimientos de mejoras continua para la empresa, enlazando desempeño con organización.

Para el desarrollo de esta propuesta, se toma el modelo de gestión por competencia a decir de Parra (2009), que el modelo de gerencia pública integral sería la gestión del potencial humano por competencia, definiéndolo como un “conjunto de programas, proyectos, procedimientos, políticas, normas, estrategias y actividades, encaminadas a identificar y determinar las competencias o potencialidades requeridas para el desempeño eficiente de un cargo; la forma de desarrollarlas, alcanzarlas o perfeccionarlas y los procesos de evaluación del desempeño”

Figura 3. Modelo de la gestión del potencial humano por competencias en la gerencia pública integral.

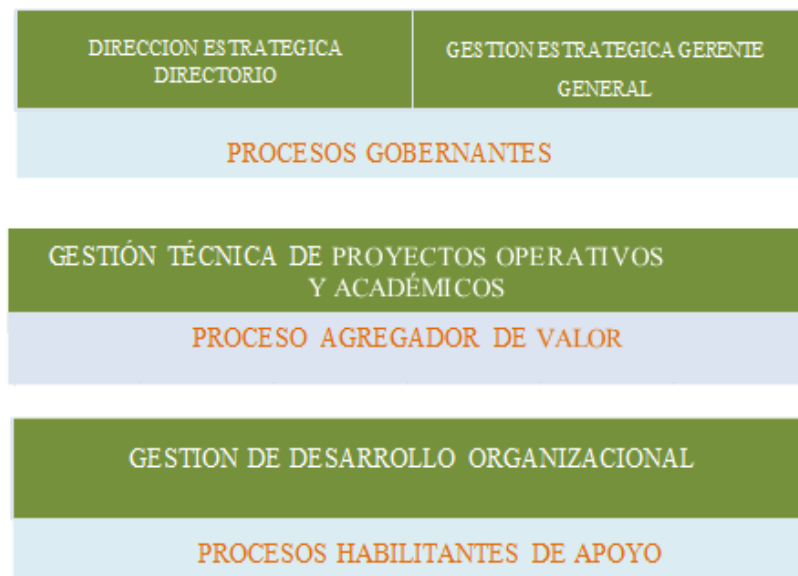


Fuente: (Parra, 2009), La gestión por competencias: Desafíos de la gerencia pública en los tiempos presentes.

En el sistema ocupacional para la identificación de competencias, se debe incorporar un análisis de estructura de la empresa, para definir cuál es la ideal y que se ajuste a las necesidades actuales, estableciendo de manera precisa los cargos requeridos y la funcionalidad de los mismos para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Estas competencias estarán relacionadas con el papel en agregación de valor, asegurando la efectividad de la empresa. (Parra, 2009).

Encontramos dentro de la normativa de la empresa el mapa de procesos institucionales en donde se identifica el rol por niveles de ejecución de los servicios que se ofrecen, estos están ordenados y clasificados en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión.

Figura 4. Mapa de procesos

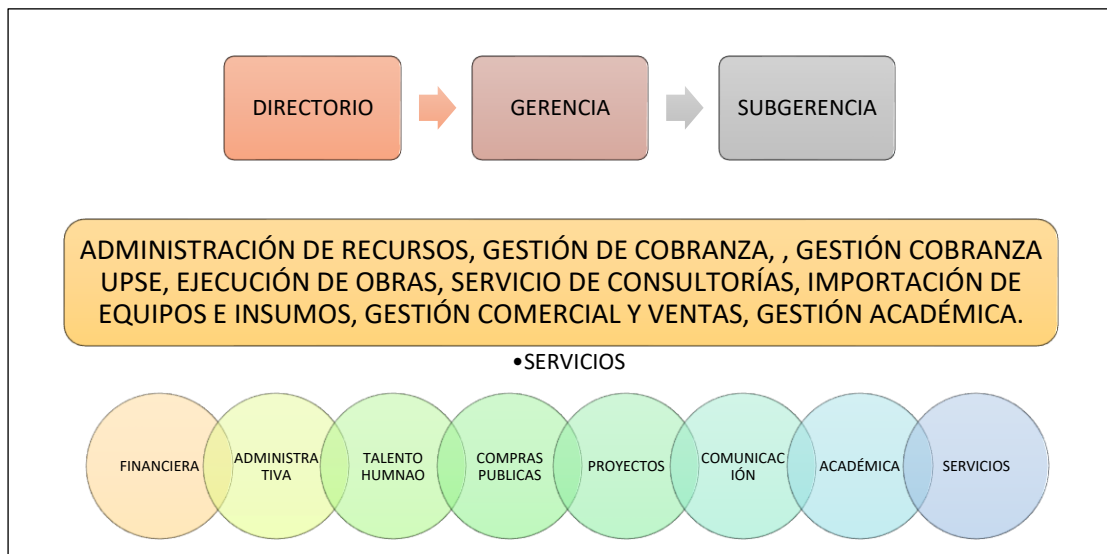


Fuente: Manual de Sistema de gestión por procesos EP.

Basado en la figura de los procesos institucionales establecidos en la normativa de la empresa, presentamos la segregación considerando los niveles de función y servicios con la estructura actual. En los procesos gobernantes se encuentran las personas que dirigen la gestión institucional y expiden las normas y políticas; procesos agregados de valor, se constituyen aquí todos los servicios y productos que se brinda y los entes responsables que los generan, administran y controlan; y

por último está el proceso habilitante de apoyo y asesoría, conformado por todas las áreas administrativas y de servicios que hacen que los procesos se ejecuten, facilitando todo lo necesario para su operatividad.

Figura 5. Identificación del proceso Institucional



Fuente: Análisis de Identificación del Mapa de procesos  
Elaborado por: Katty Reyes I

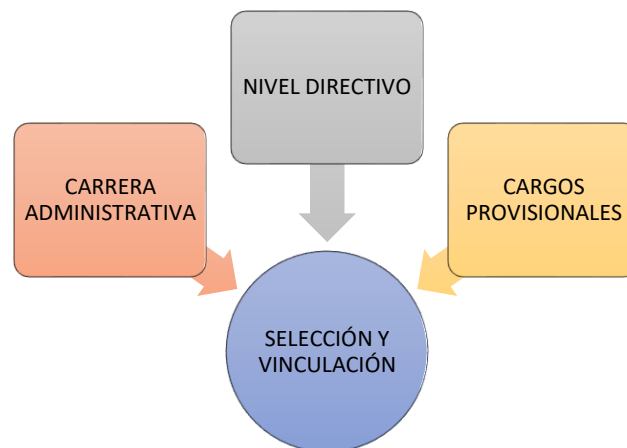
Una vez establecido el sistema de gestión por procesos debe estar vinculado con la estructura organizacional permitiendo esto, determinar el nivel de cargos, los perfiles y la identificación de todas las competencias, para continuar con el desarrollo del programa de selección y vinculación, que incluye el reclutamiento partiendo desde luego del inventario de necesidades de personal para la entidad, departamento o área, siendo más objetivos en el proceso basados en características individuales, sus conocimientos y destrezas de cada trabajador. La selección por competencias, se distingue de la forma tradicional por los métodos empleados.

Actualmente, la selección y vinculación se realiza por tres vías, los cargos de carrera administrativa, cuya selección se hace por concurso; los del nivel directivo cuya selección se hace por discrecionalidad y los cargos provisionales que en su



mayoría se distribuyen por cuota política y carga burocrática. Sin embargo, este es un aspecto que la Empresa Pública, debe normar.

Figura 6. Selección y vinculación



Fuente: Análisis del Modelo de la gestión del talento humano por competencias  
Elaborado por. Katty Reyes

Es preciso notar que la relación contractual que hasta la fecha mantiene la empresa pública con sus empleados no se rigen a las bases legales para la contratación del Talento Humano, según el Acuerdo Ministerial 375, Registro Oficial Suplemento 99 de 12-dic.-2019, Estado: Vigente No. MDT-2019-375, directrices para la optimización de gastos de personal en la modalidad de contrato de servicios ocasionales, art. 9, señala que mantendrán la prórroga hasta la creación del puesto, misma que deberá ser solicitada y sin excepción alguna, durante el ejercicio fiscal 2020, para lo cual, las instituciones previstas en el ámbito de aplicación del presente Acuerdo, deberán realizar las gestiones correspondientes para la creación del puesto y por lo tanto, el concurso de méritos y oposición determinado en el Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0192 y demás normativa que el Ministerio del Trabajo expida para el efecto.

De la Disposición Transitoria Undécima de la LOSEP, señala que: "Las personas que a la presente fecha hayan prestado ininterrumpidamente por cuatro años o más, sus servicios lícitos y personales en la misma institución, ya sea con contrato

ocasional o nombramiento provisional, o bajo cualquier otra forma permitida por esta Ley, y que en la actualidad continúen prestando sus servicios en dicha institución, serán declaradas ganadoras del respectivo concurso público de méritos y oposición si obtuvieren al menos el puntaje requerido para aprobar las pruebas establecidas por el Ministerio del Trabajo."

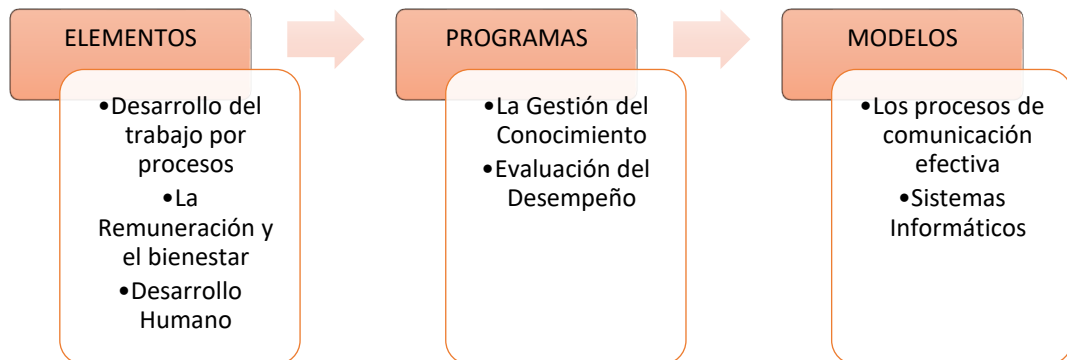
La empresa ha venido formalizando contratos por servicios ocasionales a sus empleados desde el inicio de sus actividades, y uno de los factores de incidencia en la toma de decisiones de la legalización de los contratos es que siendo una empresa pública que tiene autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, no tiene una asignación presupuestaria por el Estado, sus recursos son generados por autogestión. No obstante, la operatividad y las gestiones están fortaleciendo la sustentabilidad y crecimiento de la misma, siendo parte fundamental el aporte del talento humano. Relativamente esta situación puede considerarse como un factor que contribuye de manera negativa a la relación de los empleados con sus responsabilidades institucionales, además de considerarse una falta grave por el incumplimiento de las leyes.

Después del análisis del primer factor relacionado al fortalecimiento del proceso de selección, reclutamiento, y contratación, articulando el sistema de gestión para la identificación del perfil por competencias que exige el cargo, apegado al cumplimiento de las normas legales, como segundo factor del que habla el autor, es sobre la incorporación del proceso de aprendizaje continua y fortalecer los procesos de inducción.

Esta metodología no solo busca el empoderamiento y desempeño laboral, para esto se incorpora tres elementos: el desarrollo del trabajador dentro del proceso de formación y entrenamiento, un enfoque a una estabilidad en obtener beneficios de bienestar, seguridad y compensaciones relacionados entre sí para que se contribuya con el desempeño laboral y eficiente para el desarrollo humano. Por otro lado, los elementos son articulados con dos programas y dos modelos, a

través de herramientas significativas al direccionamiento estratégico en los procesos de comunicación clara y efectiva, y sistemas informáticos coherente y dinámico.

Figura 7. Diagrama de los procesos de Aprendizaje continuo



Fuente: Análisis del modelo de la gestión del talento humano por competencias  
Elaborado por: Katty Reyes

Luego de adaptar este modelo de gestión, se llega a determinar que es importante proponer un plan de acción, basado en el aprendizaje continuo organizacional y la evaluación de desempeño, como herramienta para contribuir al desarrollo de la Empresa Pública.

**Tabla 11.** Plan de acción

LINEAMIENTOS DEL PLAN DE ACCIÓN					
Lógica de intervención	Indicadores	Estrategias	Actividades	Recursos	Responsables
Programa de análisis ocupacional.	En el 2022, se definirá el 80% de las competencias y habilidades requeridas para cada cargo.	-Identificación de competencias del talento humano. -Análisis y ajustes de la estructura organizacional.	-Organización del talento humano. -Definir cargos, perfiles y competencias. -Organización de procesos.	-Financiamiento -Plan de capacitación -Manual de Gestión -Norma Técnica del Subsistema de	-Responsable del área de Talento Humano -Empleados -Gerente -Subgerente
Programa de gestión del conocimiento.	En el 2022, el 60% de los trabajadores participará de talleres formativos.	Realización periódica de talleres formativos.	-Talleres de capacitación formativa, bienestar, seguridad, uso de la tecnología.	Selección del personal -Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Personal	
Programas de evaluación del desempeño.	En el 2022, el 75% de los trabajadores será evaluado de acuerdo no solo a su competencia sino a todos los procesos de la gestión del potencial humano.	-Identificación de los Servicios y productos -Programación de metas	-Socialización de la metodología para la aplicación de la evaluación	-Norma Técnica del Subsistema de Selección del personal formación y capacitación	

Fuente: Propuesta del autor

## **CONCLUSIONES**

En respuesta al trabajo planteado, se concluye:

- De esta investigación se ha podido demostrar la importancia de aplicar un modelo de la gestión del talento humano por competencias, ya que se pudo determinar los componentes en los que se debe mejorar como la estructura organizativa y procesos deben estar alineados a las competencias de los trabajadores para un mejor desempeño.
- Así mismo, se evidencia que no solo hay falencias en el sistema de procesos sino, también que se está incurriendo en una falta grave por el incumplimiento de las leyes y normas sobre la estabilidad y relación contractual de los empleados, situación que puede influir en el rol y desarrollo humano por la vulneración de sus derechos.
- Del análisis de resultados en la aplicación de los instrumentos metodológicos se determina, la necesidad de ejecutar lineamientos basados en el modelo de la gestión del potencial humano por competencias que permita un buen desarrollo de funciones, haciendo de los procesos más efectivos.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda tomar en cuenta las consideraciones de este trabajo, con el fin de fortalecer el desarrollo de la empresa.

- La Empresa Pública, debe promover el desarrollo del Potencial Humano adaptando este modelo de la gestión por competencias, para reestructura sus procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal, basados en la cultural y clima organizacional.
- Se considera que es necesario que se establezcan mecanismo regularizar la relación contractual de los trabajadores de la Empresa Pública EP UPSE, con la finalidad de garantizar una estabilidad y cumplimiento de las leyes.

- Implementar los lineamientos del plan de acción propuesto para estimular el desarrollo del potencial humano y garantizar el rendimiento eficiente en los servicios de la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Bordas, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del clima laboral*. UNED.
- Bueno, L. I. (2018). *Creatividad*. España: Editorial Elearning S.L.
- Caldas, M. E., Castellanos, A., & Hildalgo, M. L. (2016). *Formación y Orientación Laboral*. Madrid-España: Editex.
- Caldevilla, D. (2013). *Parámetros actuales de evaluación para la comunicación persuasiva*. Madrid-España: Editorial Visión Libros.
- Cegarra, J., & Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento*. Madrid: ESIC Editorial.
- Díaz Vargas, E. (2014). *Gestión humana en la empresa colombiana*. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- García, C. (2014). *Orientación laboral y promoción de la calidad en la formación profesional para el empleo MF1446\_3*. España: Ediciones Paraninfo.
- García, F. (2017). *Descubriendo las áreas ciegas de la alta dirección empresarial*. México: Instituto Mexicano de Contadores públicos.
- Lladó, D. M. (2013). *Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral*. EE.UU: Palibrio LLC.
- Neiva, K. (12 de Noviembre de 2013). *Competencias exigidas por el mercado de trabajo en la actualidad*. Obtenido de Letra urbana. Al borde del olvido: <https://letraurbana.com/articulos/competencias-exigidas-por-el-mercado-de-trabajo-en-la-actualidad/>
- Solórzano, M. J. (2014). *Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección*. Adgg0308. Málaga: IC Editorial.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. Colonia San Juan Tlihuaca: Grupo Editorial Patria.

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>PLANTEAMIENTO HIPOTÉTICO</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p>¿Cómo las competencias laborales contribuyen en el desarrollo institucional de la Empresa Pública UPSE, 2021?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Diseñar un modelo de gestión administrativa que fortalezcan las competencias laborales para promover el desarrollo institucional de la empresa pública UPSE.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b> Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa de Talento Humano de la Empresa Pública UPSE.</p> <p>Analizar las principales causas que inciden en las competencias laborales de los empleados de la empresa</p> <p>Proponer un modelo de gestión sobre las competencias laborales para fortalecer el desarrollo Institucional de la Empresa Pública UPSE.</p>	<p><b>Hipótesis:</b> Las competencias laborales se relacionan directamente con el desarrollo Institucional de la Empresa Pública UPSE, 2021</p> <p><b>Planteamiento:</b> <b>Hi:</b> El desarrollo Institucional se relaciona directamente con las competencias laborales.</p> <p><b>Ho:</b> El desarrollo Institucional no se relaciona directamente con las competencias laborales.</p>	<p><b>Variable Dependiente:</b> Competencias Laborales</p> <p><b>Variable Independiente:</b> Desarrollo Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencias técnicas</li> <li>- Competencias personales</li> <li>- Competencias participativas</li> <li>- Competencia social</li> <li>- Competencia metodológica</li> <li>- Estrategias organizacionales</li> <li>- Diagnóstico Organizacional</li> <li>- Plan Estratégico Institucional</li> <li>- Procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal</li> <li>- Control Interno</li> </ul>	<p>Creatividad Capacidad analítica</p> <p>Inteligencia emocional Toma de decisiones</p> <p>Trabajo en equipo Liderazgo</p> <p>Gestión de información Comunicación Responsabilidad</p> <p>Identificación e innovación de procedimientos Orientación al cambio</p> <p>Matriz de estrategias</p> <p>Matriz FODA Análisis FODA</p> <p>Planificación Misión / Visión Objetivos</p> <p>Recurso Humano Clima organizacional Actividades</p> <p>Informes Auditorias Procedimientos Normativa Institucional</p>	<p><b>Tipo de Investigación:</b> Correlacional</p> <p><b>Método Investigativo:</b> Descriptivo</p> <p><b>Población:</b> 13 Empleados administrativo de la Empresa Pública UPSE</p> <p><b>Técnica de Investigación:</b> Entrevista a cada uno de los empleados.  Entrevista al Gerente de la Empresa</p>

### Encuesta a trabajadores de la empresa pública

**Instrucciones:** Marque según corresponda su criterio. Debiendo considerar los puntajes:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

#	ITEMS	ESCALA				
		N	CN	AV	CS	S
	<b>Gestión por competencias</b>					
1	¿Realiza un análisis crítico de los errores que se presentan en el desarrollo de sus funciones?					
2	¿Puede adaptarse con facilidad a las nuevas necesidades y requerimientos?					
3	¿Con qué frecuencia realiza un comparativo del cumplimiento de los objetivos con los resultados obtenidos?					
4	¿Realiza correcciones respetando las ideas de los demás compañeros?					
5	¿Posee iniciativa para proponer actividades que busquen efectividad de la organización?					
6	¿El trabajo en equipo permite cumplir con las metas asignadas?					
7	¿Se emplean métodos para medir las competencias de los servidores?					
8	¿Cree usted que la gestión por competencias tiene relación con el direccionamiento estratégico de la empresa?					
9	¿Genera aportes que la empresa trabaje con base en las competencias de sus colaboradores?					
10	¿Considera usted que la gestión por competencias influye en el desempeño de la empresa pública?					



## CENSO: Levantamiento de Información del personal de la Empresa

#	1. Nombre de la institución	2. Nivel de desconcentración (planta Central o desconcentrado)	3. Tipología institucional	4. Partida general	5. Partida individual	6. Nivel o tipo de proceso (gobernante, agregador de valor, apoyo, etc.)	7. Unidad administrativa (unidad a la que pertenece el servidor)	8. Lugar de trabajo (Ciudad)	11. Puesto institucional (denominación del puesto)	12. Grupo ocupacional (servidor público 1, servidor público 2, jerárquico superior 1, etc.)	13. Rol (Ejecución de procesos, Ejecución y supervisión de procesos, Ejecución y coordinación de procesos, etc.)	14. Ámbito del puesto (nacional, zonal, regional, distrital, circunval, provincial, cantonal, parroquial)	15. Grado (1,2,3,4, etc)	17.1 Fecha de nacimiento o Día	17.2 Fecha de nacimiento Mes	17.3 Fecha de nacimiento Año	18. Edad (años)	19. Género (masculino y femenino)	20. Etnia (indígena, montubio, etc.)	21. Instrucción formal (técnico superior, tercer nivel, cuarto nivel, etc.)	22. Régimen laboral (LOSEP, Código de trabajo, etc.)	23. Modalidad de prestación de servicios (nombramiento permanente, nombramiento provisional o contrato de servicios ocasionales)	24. Fecha de ingreso a la institución (dd/mm/aaaa)	25. Tiempo de servicio en la institución (años, meses)	26. Tiempo de servicio en el sector público (años)	27. Nro de imposiciones solo sector público	28. Discapacidad	29. Tipo de discapacidad (auditiva, física, visual, etc.)
1	EMPRESA PUBLICA DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS SANTA ELENA EP	MATRIZ	EP	510105	510204 - 510203 - 510707 - 510602	PROCESOS HABILITANTES DE APOYO	FINANCIERA	SALINAS	TESORERO	SERVIDOR PUBLICO 7	EJECUCION DE PROCESOS	NACIONAL	GRADO 12	9	DIEMBRE	1970	51	MASCULINO	MESTIZO	TERCER NIVEL	LOSEP	CONTRATO OCASIONAL	10/1/2022	6 meses			NO	NO
2	EMPRESA PUBLICA DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS SANTA ELENA EP	MATRIZ	EP	510105	510204 - 510203 - 510707 - 510602	PROCESOS HABILITANTES DE APOYO	FINANCIERA	SALINAS	CONTADORA	SERVIDOR PUBLICO 7	EJECUCION DE PROCESOS	NACIONAL	GRADO 10	7	JUNIO	1971	40	FEMENINO	MESTIZO	TERCER NIVEL	LOSEP	CONTRATO OCASIONAL	1/4/2022	3 meses			NO	NO
3	EMPRESA PUBLICA DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS SANTA ELENA EP	MATRIZ	EP	510105	510204 - 510203 - 510707 - 510602	PROCESOS HABILITANTES DE APOYO	FINANCIERA	SALINAS	ANALISTA DE PRESUPUESTO	SERVIDOR PUBLICO 4	EJECUCION DE PROCESOS	NACIONAL	GRADO 10	15	FEBRERO	1994	27	MASCULINO	MESTIZO	TERCER NIVEL	LOSEP	CONTRATO OCASIONAL	1/2/2018	2 años 11 meses	3 años	23	NO	NO
4	EMPRESA PUBLICA DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS SANTA ELENA EP	MATRIZ	EP	510105	510204 - 510203 - 510707 - 510602	PROCESOS HABILITANTES DE APOYO	ADMINISTRATIVA	SALINAS	COORDINADORA DE GESTIONES ADMINISTRATIVA Y TALENTO HUMANO	SERVIDOR PUBLICO 7	EJECUCION DE PROCESOS	NACIONAL	GRADO 12	3	FEBRERO	1983	38	FEMENINO	MESTIZO	TERCER NIVEL	LOSEP	CONTRATO OCASIONAL	1/1/2015	5 años 1 mes	15 años	154	NO	NO
5	EMPRESA PUBLICA DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS SANTA ELENA EP	MATRIZ	EP	510105	510204 - 510203 - 510707 - 510602	PROCESOS HABILITANTES DE APOYO	ADMINISTRATIVA	SALINAS	ANALISTA ADMINISTRATIVO 1	SERVIDOR PUBLICO 2	EJECUCION DE PROCESOS	NACIONAL	GRADO 10	30	JUNIO	1975	46	MASCULINO	MESTIZO	BACHILLER	LOSEP	CONTRATO OCASIONAL	1/2/2018	2 años 11 meses	2 años	35	SI	AUDITIVA
6	EMPRESA PUBLICA DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS SANTA ELENA EP	MATRIZ	EP	510105	510204 - 510203 - 510707 - 510602	PROCESOS HABILITANTES DE APOYO	ADMINISTRATIVA	SALINAS	ANALISTA DE COMPRAS	SERVIDOR PUBLICO 5	EJECUCION DE PROCESOS	NACIONAL	GRADO 11	5	SEPTIEMBRE	1991	30	FEMENINO	MESTIZO	BACHILLER	LOSEP	CONTRATO OCASIONAL	1/4/2019	1 año 9 meses	9 años	112	NO	NO
7	EMPRESA PUBLICA DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS SANTA ELENA EP	MATRIZ	EP	510105	510204 - 510203 - 510707 - 510602	PROCESOS HABILITANTES DE APOYO	ADMINISTRATIVA	SALINAS	ASISTENTE DE GERENCIA	SERVIDOR PUBLICO 4	EJECUCION DE PROCESOS	NACIONAL	GRADO 10	22	OCTUBRE	1984	37	MASCULINO	MESTIZO	INGENIERO	LOSEP	CONTRATO OCASIONAL	16/8/2021	5 meses	0	0	NO	NO
8	EMPRESA PUBLICA DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS SANTA ELENA EP	MATRIZ	EP	510105	510204 - 510203 - 510707 - 510602	PROCESOS HABILITANTES DE APOYO	ADMINISTRATIVA	SALINAS	SERVICIOS GENERALES	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	SERVICIOS	NACIONAL	GRADO 4	6	OCTUBRE	1983	38	MASCULINO	MESTIZO	BACHILLER	LOSEP	CONTRATO OCASIONAL	12/7/2016	4 años 6 meses	11 años	92	NO	NO
9	EMPRESA PUBLICA DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS SANTA ELENA EP	MATRIZ	EP	510105	510204 - 510203 - 510707 - 510602	PROCESOS HABILITANTES DE APOYO	ADMINISTRATIVA	SALINAS	SERVICIOS GENERALES	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	SERVICIOS	NACIONAL	GRADO 4	26	ABRIL	1981	40	MASCULINO	MESTIZO	PRIMARIA	LOSEP	CONTRATO OCASIONAL	18/2/2019	1 año 11 meses	1 año	19	NO	NO
10	EMPRESA PUBLICA DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS SANTA ELENA EP	MATRIZ	EP	530417009	530417010	PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	PROYECTOS	SALINAS	ANALISTA DE PROYECTOS	SERVIDOR PUBLICO 4	EJECUCION DE PROCESOS	NACIONAL	GRADO 10	29	MARZO	1992	28	MASCULINO	MESTIZO	TERCER NIVEL	LOSEP	CONTRATO OCASIONAL	1/8/2019	1 año 5 meses	1 año	17	NO	NO
11	EMPRESA PUBLICA DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS SANTA ELENA EP	MATRIZ	EP	530417009	530417010	PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	PROYECTOS	SALINAS	DIRECTOR DE PROYECTOS	SERVIDOR PUBLICO 10	EJECUCION Y SUPERVISION DE PROCESOS	NACIONAL	GRADO 16	4	SEPTIEMBRE	1978	43	MASCULINO	MESTIZO	TERCER NIVEL	LOSEP	CONTRATO OCASIONAL	1/3/2019	1 año 10 meses			NO	NO